

**JOÉLCIO LEIRIA GONÇALVES**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A CONTROLADORIA COMO MÉTODO DE  
APOIO AO EMPREENDEDOR NAS PEQUENAS EMPRESAS**

CURITIBA

2013

**JOÉLCIO LEIRIA GONÇALVES**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A CONTROLADORIA COMO MÉTODO DE  
APOIO AO EMPREENDEDOR NAS PEQUENAS EMPRESAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios - 2012.

Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco.

CURITIBA

2013

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO (A): JOÉLCIO LEIRIA GONÇALVES

TÍTULO DO TRABALHO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A CONTROLADORIA COMO MÉTODO DE APOIO AO EMPREENDEDOR NAS PEQUENAS EMPRESAS

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: VICENTE PACHECO

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

Trabalho realizado c/ supervisor, foram entendidos  
os, recomendações de ajustes, está dentro da  
Norma.

NOTA: 100 ( sem )

ASSINATURA:



NOME DO PROFESSOR DESIGNADO:

NOTA: 100 ( sem )

ASSINATURA:



CONCEITO FINAL: 100 ( sem )

COORDENADOR DO CURSO: LUIZ CARLOS DE SOUZA

ASSINATURA:



DATA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à Deus, por me iluminar durante todas as jornadas de minha vida, à minha esposa Josiane, aos meus filhos Ketlynn e Kevynn pelo amor e incentivo que me deram para mais uma conquista, e ao meu futuro filho Kauã que em meus pensamentos me traz muita alegria.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço a Deus, fonte de luz e sabedoria por ter sempre iluminado meu caminho para que eu pudesse concluir mais essa etapa na minha vida.

A minha família, pelo companheirismo, amor, dedicação, sempre presentes nas horas divertidas e árduas deste trabalho.

Aos professores da Universidade Federal do Paraná, em especial ao professor Vicente Pacheco, pelos ensinamentos fundamentais e estímulo.

Aos meus colegas de curso pelo companheirismo e constante troca de informações.

Aos meus amigos, pelo incentivo de me mostrar que não existem limites para se obter conhecimentos.

A todos que de alguma forma, contribuíram para o desenvolvimento desta monografia.

**"Ser um empreendedor é executar os sonhos,  
mesmo que haja riscos. É enfrentar os  
problemas, mesmo não tendo forças. É  
caminhar por lugares desconhecidos, mesmo  
sem bússola. É tomar atitudes que ninguém  
tomou. É ter consciência de que quem vence  
sem obstáculos triunfa sem glória. É não  
esperar uma herança, mas construir uma  
história..."**

***Augusto Cury***

## RESUMO

**Gonçalves, Joélcio Leiria. Planejamento Estratégico e a Controladoria como Método de Apoio ao Empreendedor nas Pequenas Empresas.** O objetivo deste trabalho é auxiliar o empreendedor na tomada de decisões, de maneira em que a sua empresa possa superar a oportunidade do negócio. O presente tema busca explorar o processo do planejamento estratégico no sentido de organizar e melhorar a gestão em conjunto com o processo da controladoria, destacando seu relacionamento com os processos, informações e empreendedorismo. O trabalho mostra como o Planejamento Estratégico e a Controladoria, podem ser umas das ferramentas gerenciais que possam auxiliar o empreendedor a agregar valor ao seu negócio de modo que seus objetivos sejam atendidos de forma eficiente e eficaz. Diante da situação atual, o tema em questão transmite diversas opiniões, em que dependendo da empresa ou da forma como é coordenado, pode-se se considerar métodos diferentes de gestão, mas num só único objetivo de satisfazer o empreendedor em sua área de atuação. Também é necessário que o empreendedor tenha vontade, uma idéia nova, localizar uma necessidade ainda não satisfeita pelo mercado, sobretudo buscar informação sobre determinado setor no qual planeja investir, assim sendo alcançar maximização do resultado e garantir continuidade no negócio planejado.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico, Controladoria; Gestão, Empreendedorismo; Continuidade.

## **ABSTRACT**

**Gonçalves, Joélcio Leiria. Strategic Planning and Controlling as a Method for Support to Entrepreneurship in Small Business.** The objective of this work is to assist the entrepreneur in the making, so that your company can overcome the business opportunity. This theme aims to explore the strategic planning process in order to organize and improve management in conjunction with the process of controlling, highlighting its relationship with the processes, information and entrepreneurship. The work shows how the Strategic Planning and Controlling, may be one of the management tools that can help the entrepreneur to add value to your business so that your goals are met efficiently and effectively. Given the current situation, the issue in question transmits different opinions, depending on which company or how it is coordinated, one can consider different methods of management, but only a single goal of satisfying the entrepreneur in your area. It is also necessary that the entrepreneur will have a new idea, find an unmet need in the market, particularly looking for information on a particular sector in which you plan to invest, therefore achieving maximization of income and ensure business continuity plan.

**Keywords:** Strategic Planning, Accounting, Management, Entrepreneurship, Continuity.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais características do empreendedor.....	53
Quadro 2 - Empreendedores segundo o estágio do empreendimento – Brasil – Comparativo 2010-2011.....	70
Quadro 3 - Empreendedores segundo o estágio do empreendimento – Grupo de Países – 2011.....	74
Quadro 4 - Principais atividades dos empreendedores iniciais – Brasil – 2011....	76
Quadro 5 - Principais atividades dos empreendedores estabelecidos – Brasil – 2011.....	77
Quadro 6 – Exemplos de bens produzidos por empresas industriais.....	82
Quadro 7 – Exemplos de empresas comerciais (varejistas e atacadistas).....	83
Quadro 8 – Exemplos de empresas prestadoras de serviços.....	84

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Ranking das Ufs que mais registraram novas empresas nos períodos de Jan a Abr dos anos 2011 e 2012.....	66
Tabela 2 – Atividades que mais criaram empresas entre janeiro e fevereiro nos anos de 2011 e 2012.....	68
Tabela 3 – Empresas abertas em 2011 e 2012.....	68

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma básico da organização.....	31
Figura 2 - O modelo GEM.....	47
Figura 3 – Principais traços de comportamento do empreendedor.....	48
Figura 4 - Evolução da taxa de empreendedores iniciais (TEA) – Brasil – 2002:2011.....	71
Figura 5 - Evolução da taxa de empreendedores nascentes – Brasil – 2002 - 2011.....	72
Figura 6 - Evolução da taxa de empreendedores novos – Brasil – 2002:2011.....	72
Figura 7 - Evolução da taxa de empreendedores estabelecidos – Brasil – 2002- 2011.....	73
Figura 8 - Atividade empreendedora em estágio inicial (TEA) segundo a fase de desenvolvimento econômico – Grupo de Países – 2011.....	75
Figura 9 – Os objetivos das empresas.....	80

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Estados Brasileiros que mais criaram empresas no período de jan/2012 e abr/2012.....	66
Gráfico 2: Empresas Abertas em 2011 e 2012.....	69
Gráfico 3: Novas Empresas por atividade Jurídica Abertas no período de Janeiro a Abril dos anos 2011 e 2012.....	69

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

EMPRESÔMETRO – Censo das Empresas e Entidades Públicas e Privadas Brasileiras.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor.

IBPT – Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário.

MPEs – Micros e Pequenas Empresas.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

SIG – Sistema de Informação Gerencial.

TEA – Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	14
1.1	OBJETIVOS PROPOSTOS .....	15
1.2	CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS .....	16
2	PLANEJAMENTO .....	18
2.1	CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO .....	19
2.2	TIPOS DE PLANEJAMENTO .....	20
2.2.1	Planejamento Estratégico .....	20
2.2.2	Planejamento Tático .....	22
2.2.3	Planejamento Operacional .....	23
3	CONTROLADORIA .....	25
3.1	FUNÇÃO DA CONTROLADORIA .....	26
3.2	MISSÃO DA CONTROLADORIA .....	27
3.3	CONTROLE .....	29
3.4	PROFISSIONAL DA CONTROLADORIA .....	30
3.5	PAPEL DA CONTROLADORIA E DO CONTROLLER NA EMPRESA .....	33
3.6	EXECUÇÃO .....	34
3.7	PROCESSO DE GESTÃO .....	35
3.8	INFORMAÇÃO NA EMPRESA .....	36
3.8.1	A Importância da Informação na Empresa .....	37
3.8.2	Sistemas de Informação .....	37
3.8.3	Sistemas de Informações de Apoio às Operações .....	38
3.8.4	Sistemas de Apoio à Gestão .....	39
3.8.5	Importância dos Sistemas de Informações Gerenciais para as Empresas ....	39
3.8.6	Sistema de Informação Gerencial – Para Pequena Empresa .....	39
4	EMPREENDEDORISMO .....	42
4.1	EMPREENDEDORISMO E PROSPERIDADE .....	46
4.2	PERFIL DO EMPREENDEDOR .....	48
4.3	ATITUDES EMPREENDEDORAS .....	50
4.4	CARACTERÍSTICAS DO ESPÍRITO EMPREENDEDOR .....	52
4.4.1	Necessidades .....	54
4.4.2	Conhecimentos .....	55
4.4.3	Habilidades .....	57
4.4.4	Valores .....	59
4.5	TIPOS DE EMPREENDEDOR .....	60
4.6	VANTAGENS E DESVANTAGENS DE SER EMPREENDEDOR .....	63
4.6.1	Vantagens .....	63
4.6.2	Desvantagens .....	64
4.7	DEFINIÇÃO DO EMPREENDEDORISMO ADOTADA PELO GEM .....	64
4.8	EMPREENDEMENTOS CRIADOS EM 2012 NO BRASIL .....	65
4.9	NOVOS EMPREENDEMENTOS EM 2012 POR ATIVIDADE ECONÔMICA ....	67
4.10	NOVOS NEGÓCIOS POR REGIÃO .....	68
4.11	NOVAS EMPRESAS E ENTIDADES POR TIPO JURÍDICO .....	69
4.12	EMPREENDEDORES DO BRASIL E PAÍSES PARTICIPANTES DO GEM..	70
4.13	EVOLUÇÃO DAS TAXAS DO BRASIL 2002 A 2011 .....	71
4.14	COMPARAÇÃO DAS TAXAS DO BRASIL COM DEMAIS PAÍSES EM 2011	73
4.15	PRINCIPAIS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELOS EMPREENDEDORES BRASILEIROS .....	76
5	FOCALIZANDO O NOVO NEGÓCIO .....	78
5.1	O QUE É UMA EMPRESA .....	78

5.2	TIPOS DE EMPRESA.....	80
5.2.1	Empresas Industriais .....	81
5.2.2	Empresas Comerciais .....	82
5.2.3	Empresas Prestadoras de Serviços .....	83
5.3	CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS PELO PORTE .....	84
5.3.1	Microempresas .....	85
5.3.2	Empresas de Pequeno Porte .....	85
5.3.3	Empresa de Médio Porte .....	86
5.3.4	Empresas de Grande Porte .....	86
6	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A CONTROLADORIA COMO APOIO AO EMPREENDEDOR .....	87
6.1	CONTRIBUIÇÃO PARA O EMPREENDEDOR .....	88
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	90
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	92

## 1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais os pequenos empreendedores necessitam ter alguns conhecimentos que possam melhorar sobre seu negócio investido. As pequenas empresas ocupam um espaço importante na economia brasileira, existindo, assim, de várias formas, ramo de atividade, padrões e competitividade. Porém muitos empreendedores não estão preparados para essa competitividade. A falta de ferramentas gerenciais e atitudes empreendedoras chegam a afetar o desenvolvimento dessas empresas.

O planejamento feito de forma eficiente é um dos grandes desafios para o empreendedor nas pequenas empresas, pois o mundo encontra-se em constante mudança e exige o máximo de eficiência e eficácia, por parte do empreendedor para geração de novos negócios.

Em consequência desta constante transformação, os empreendedores devem trazer novas idéias, novas rotinas, que exigem criar estratégias para alcançar seus objetivos, de maneira que possam estar preparados e prontos para fazerem o uso das mais diversas ferramentas que possam ajudá-los a alcançarem o sucesso em suas empresas e a prolongarem seu tempo de vida.

A área de controladoria tem participação assegurada neste processo e deve ser concebida num modelo que resulte no aumento do nível de eficácia da empresa.

O Setor da Controladoria ajuda o profissional a ter essa visão ampla, atuando nas áreas econômica e financeira, e por sua vez, facilitar a tomada de decisão por parte dos executivos da empresa.

A Controladoria se torna relevante por ser um órgão dentro da organização responsável pelas informações que apóia o processo de planejamento e controle da gestão no intuito de otimizar o resultado e o desempenho organizacional.

No decorrer do tema abordado, será apresentada ao leitor a importância que faz um bom planejamento estratégico, de maneira em que a Controladoria possa garantir seu processo de gestão para continuidade do negócio.

Também será destacado o crescimento dos negócios geridos pelos empreendedores no Brasil, e assim para melhor apoiar as gestões das pequenas empresas e a continuidade de novos negócios.



## 1.1 OBJETIVOS PROPOSTOS

Quando uma pessoa decide iniciar um negócio para realizar uma idéia ou projeto pessoal, sua criatividade, forças mental e física crescem bastante em relação às dificuldades apresentadas, enfrentando sem medo as mais adversas condições de mercado.

O empreendedor não deve apenas saber criar seu próprio empreendimento. Deve também saber gerir seu negócio para mantê-lo e sustentá-lo em um ciclo de vida prolongado e obter retornos significativos de seus investimentos.

É importante enfatizar que o empreendedor precisa saber definir seu negócio, conhecer profundamente o cliente e suas necessidades. Definir a missão e a visão do futuro, formular objetivos e estabelecer estratégias para alcançá-los, criar e consolidar sua equipe, lidar com os assuntos de produção, marketing e finanças, inovar e competir em um contexto repleto de ameaças e oportunidades.

O presente trabalho tem como objetivo do ponto de visto teórico evidenciar o planejamento, tanto em âmbito estratégico como no operacional utilizando a Controladoria como indutora desse processo no contexto das pequenas empresas, com intuito de auxiliar o Empreendedor no processo de gestão dos negócios e alcançar os resultados esperados.

Destacando uma abordagem sobre a utilização da controladoria como ferramenta de gestão, visando apresentar aos empreendedores, as vantagens de se adotar à controladoria como auxílio na gestão dos recursos financeiros e um melhor desempenho real. Com base nesta teoria, o presente trabalho pretende:

- Identificar qual é a importância do Planejamento Estratégico;
- Destacar a utilização da Controladoria no processo de apoio a Gestão;
- Destacar o perfil do empreendedor;
- Demonstrar a aplicabilidade do planejamento com a atuação da Controladoria nas pequenas empresas;
- Ajudar o empreendedor para as mudanças contínuas;

## 1.2 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

A metodologia utilizada será Monografia de Compilação, que resulta na exposição minuciosa do pensamento de vários autores, teoria descritiva levantada a partir da pesquisa bibliográfica dos autores da Área de Gestão de Processos, Controladoria e Empreendedorismo. É a organização lógica e harmônica das várias opiniões, mesmo quando se apresentam antagônicas, espera-se dessa forma contribuir para um melhor entendimento dos conhecimentos explorados.

Segundo ROESCH (1999, p. 19), “metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para realizar uma pesquisa ou estudo ou para fazer ciência”.

Define GIL (1995), pesquisa como sendo um procedimento racional e sistêmico que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.

O levantamento bibliográfico trata-se de uma ferramenta essencial para qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, muitas vezes considerada o primeiro passo do estudo. Ela permite esclarecer conceitos, dar orientações sobre os caminhos a serem percorridos em diferentes visões, fornecendo um suporte ao pesquisador.

A metodologia utilizada na elaboração desse trabalho foi baseada em pesquisas bibliográficas, em artigos eletrônicos via Internet, e principalmente nas definições criadas para um melhor gerenciamento das pequenas empresas.

Na primeira etapa, é a introdução que demonstrará a relevância do tema, objetivos da pesquisa, pressupostos, metodologia, assim como a organização do trabalho.

Além da introdução, a monografia está composta do segundo capítulo, que discorre sobre os conceitos de planejamento, seus objetivos, e características juntamente com cada tipo de planejamento.

No terceiro capítulo, será dado um enfoque sobre Controladoria dentro da organização, sua função, missão e processo, com a finalidade de obter uma resposta para o tema abordado.

O quarto capítulo, procura mostrar o estudo sobre Empreendedorismo, com intenção de identificar novos empreendedores e demonstrar a importância de criar um novo negócio e dar continuidade, demonstrando que a empresa veio para ficar.

Informa o crescimento do empreendedorismo nos últimos anos destacando o perfil de cada um delas segundo pesquisas do IBPT e GEM. Enquanto o quinto capítulo informa tipos de empresas, classificação, planejamento e dificuldades que influenciam nas chances de sobrevivências das empresas.

Na última etapa, será dado um posicionamento Acadêmico no tema abordado, com a finalidade de obter um resultado eficiente para contribuição de novos negócios.

## 2 PLANEJAMENTO

A necessidade de planejar surgiu, no início dos anos 60, em resposta à ansiedade das empresas em saber em que nível de competitividade e atuação perante seus competidores no mercado elas se posicionavam. Isso gerou necessidade de definir objetivos organizacionais, acreditando que com isso se facilitaria a avaliação final. (KWASNICKA, 2007).

Para Schmidt (2002), O planejamento é a tentativa de prever as ocorrências futuras e estar preparado para agir de forma a evitar surpresas desagradáveis no funcionamento e na gestão o empreendimento.

Embora qualquer empreendimento ofereça riscos, é possível prevenir-se contra ele através de algumas ferramentas operacionais que podem dirimir os riscos e auxiliar o administrador na tomada de decisão.

De acordo com Kwasnicka ( 2007), a função planejar é definido como análise de informações relevantes do presente e do passado e a avaliação dos prováveis desdobramentos futuros, permitindo que seja traçado um curso de ação que leve a organização a alcançar bom termo em relação a sua estratégia competitiva e obter vantagem competitiva perante seus concorrentes.

Para Hoji (2006), O planejamento consiste em estabelecer com antecedências as ações executadas dentro de cenários e condições preestabelecidas, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir os objetivos fixados.

Os objetivos fixados poderão ser atingidos somente com um sistema de planejamento adequadamente estruturado.

Segundo Catelli (2007), O conceito de planejamento apresenta dois aspectos bastante destacados na administração: eficácia e eficiência. A eficácia diz respeito à capacidade de obter o sucesso com o qual os objetivos são alcançados; já eficiência é a capacidade de obter bons produtos utilizando a menor quantidade de recursos.

Para Nakagawa (1993), a empresa precisa planejar porque o conhecimento de seu futuro é extremamente limitado.

Chiavenato (1987, p. 275) afirma que:

(...) o planejamento implica fundamentalmente em traçar o futuro e alcançá-lo, sua essência consiste em ver as oportunidades e problemas do futuro e explorá-los ou combatê-los conforme o caso. O planejamento é um processo que começa com a determinação de objetivos; define estratégias, políticas e detalha planos para conseguí-los; estabelece um

sistema de decisões e inclui uma revisão dos objetivos para alimentar um novo ciclo de planificação.

Segundo Ackof (1980), planejamento pode ser definido como o “projeto de um estado futuro desejado e os meios efetivos para torná-los realidade.” Planejamento não é o seu produto, ou seja, o plano, mas o processo envolvido, nesse sentido, o papel do responsável do planejamento não é simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa e deve ser realizado pelas áreas pertinentes ao processo.

Nas microempresas, esta é a etapa do processo de gestão mais ausente. A maioria delas pratica a execução e até o controle, porém como estão obtendo lucro acreditam erroneamente que estão planejando.

## 2.1 CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO

Algumas características do planejamento são abordadas a seguir, de acordo com os autores Mosimann e Fisch (1999):

- a) O planejamento antecede as operações. Essas devem ser compatíveis com o que foi estabelecida no planejamento.
- b) O planejamento sempre existe em uma empresa, embora muitas vezes não esteja expresso ou difundido. Quando informal, estará contido, no mínimo, no cérebro do dirigente.
- c) O planejamento deve ser um processo dinâmico, associado ao controle permanente, para poder se adaptar às mudanças ambientais. Quando não há planejamento, não pode haver controle.
- d) Os riscos envolvidos no processo decisório, aumentando a probabilidade de alcance dos objetivos estabelecidos para a empresa.
- e) O planejamento deve interagir permanentemente com o controle, para que possa saber se está sendo eficaz, isto é alcançando seus objetivos, pois planejamento sem controle não tem eficácia.
- f) Associado ao controle, o planejamento serve para a avaliação de desempenho da empresa e das áreas.

## 2.2 TIPOS DE PLANEJAMENTO

De acordo com Mosimann e Fisch (1999), a amplitude ou nível de atuação do planejamento pode classificá-los em três tipos:

1. Planejamento Estratégico;
2. Planejamento Tático (gerencial) e;
3. Planejamento Operacional.

### 2.2.1 Planejamento Estratégico

A necessidade de sobreviver e perpetuar um modelo de negócio em um ambiente globalizado obriga os gestores das empresas a enfrentarem significativos desafios, tanto na forma de inserção e interação em sociedades diversas, como no sistema de gestão adotado. Para vencer esses desafios, faz-se cada vez mais necessário a utilização de metodologias que venham implicar em uma maior competitividade no mercado, condição esta, que se torna determinante para a sobrevivência do empreendimento.

Planejamento estratégico é um procedimento gerencial que permite formar a direção a ser seguida pela organização, visando melhor grau de influência mútua com o ambiente, considerando a capacitação da organização para o método de conformação (Oliveira, 1998).

Para Haux e Majluf (1996), o planejamento estratégico adéqua um senso de direção, unidade e propósito, bem como atua como elemento facilitador das mudanças necessárias provocadas pelo ambiente externo.

Para Stoner e Freeman (1995), o planejamento possui dois aspectos básicos, vitais para as organizações: determinação dos objetivos da organização e escolha dos meios para alcançar estes objetivos. Vale enfatizar que estes aspectos básicos não podem ser encarados como intuitivos, necessitando de métodos, técnicas, planos ou lógica para suportá-los.

É unânime que o planejamento estratégico é uma importante ferramenta de apoio aos processos decisórios durante o ciclo de vida das organizações de

pequeno porte, permitindo melhor percepção sobre os elementos chave em uma análise de ambiente externo, e como este pode afetá-las.

De acordo com Fishmann & Almeida (1991), O processo do Planejamento Estratégico, para as pequenas empresas deve ser simplificado, pois o pequeno empresário não dispõe de tempo e recursos para aplicar um plano complexo. Na maioria das vezes não possui a formação adequada para realizar as tarefas mais complexas e é imediatista nas suas tarefas, exigindo rápido resultado de seus esforços.

Oliveira (2009, p.39), diz que: O planejamento estratégico em sua elaboração possui três dimensões operacionais:

- Delineamento: compreende a estrutura metodológica do processo, bem como o profissional que irá auxiliar na elaboração, podendo ser um consultor ou um executivo da empresa.
- Elaboração: fica com a obrigação de identificar as oportunidades e as ameaças do ambiente, avaliar os pontos fortes e fracos e sua capacidade de retirar vantagens das oportunidades, explicitar os objetivos e as metas a serem alcançadas e também desenvolver maneiras para realização das estratégias.
- Implementação: envolvem os assuntos organizacionais, o sistema de informação, orçamentário, sistemas de incentivos, o treinamento e liderança necessária para desenvolver o processo e colocá-lo em prática.

Welsch, Hilton e Gordon, (1988) caracterizam planejamento estratégico como aquele realizado pela cúpula da entidade, com horizonte de longo prazo, cujo enfoque reside "[...] nos objetivos e estratégias globais da empresa; afeta todas as funções gerenciais; envolve conseqüências abrangentes e de longo prazo."

Ansoff (1991) afirma que o planejamento estratégico deveria oferecer respostas a duas necessidades, a saber:

- Necessidade de preparar a empresa para um futuro que não seria simples projeção do passado; e
- Necessidade de preparar a empresa de maneira abrangente e sistemática.

Para Drucker (2003), o planejamento estratégico não envolve decisões futuras e sim a futuridade das decisões atuais. O que interessa ao administrador são efeitos que sua decisão, hoje terá no futuro previsível. As conseqüências e efeitos futuros desejados são as molas propulsoras do ato de decidir agora.

No planejamento estratégico, a perspectiva básica, referente às informações relevantes, surge em decorrência das questões externas à entidade, muitas vezes essa perspectiva acaba sendo a única que a empresa considera, sem incluir as informações internas da organização.

Segundo Figueiredo e Caggiano (1992), planejamento estratégico pode ser entendido como a identificação de fatores competitivos de mercado e potencial interno, para atingir metas e planos de ação que resultem em vantagem frente à concorrência, com base na análise sistemática do ambiente de atuação prevista para um determinado período.

Chiavenato (1987, p. 447) afirma que: “O Planejamento Estratégico refere-se à maneira pela qual uma empresa pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos. É geralmente um planejamento global em longo prazo”.

Portanto, vale ressaltar que o planejamento estratégico auxilia as empresas a definir estratégias de crescimento, e que não existe um modelo pronto, uma metodologia universal, devido às empresas serem diferentes em tamanho, tipos de operações, forma organizacional, filosofia e estilo em administrar. A metodologia e as decisões a serem tomadas deverão ser adaptadas às realidades internas e externas das empresas.

### 2.2.2 Planejamento Tático

Para Oliveira (2009, p. 18), o planejamento tático é uma metodologia administrativa com a finalidade em utilizar eficientemente os recursos da empresa para execução dos objetivos previstos em determinada área de resultado, sua preocupação é a decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico. É desenvolvido por profissionais da média gerência e é aplicado em departamentos específicos. Na elaboração do planejamento tático existem dificuldades de ordem prática, devido à necessidade em definir os objetivos



de mais curto prazo, mesmo com objetivos relacionados á longo prazo de modo que a execução dos primeiros possa levar a concretização dos últimos.

Diferenciando-se do planejamento estratégico temos o planejamento tático que ocorre apenas em determinados setores, e não na empresa toda, porém é desenvolvido através de objetivos estabelecidos no planejamento estratégico.

Segundo Chiavenato (2000), planejamento tático abrange determinados setores da organização é definido no nível intermediário, geralmente é projetado para o médio prazo, e apresenta uma grande preocupação em atingir os objetivos departamentais.

O planejamento tático é criado em níveis organizacionais inferiores com a finalidade de usar recursos disponíveis para alcançar os objetivos esperados (OLIVEIRA, 2001).

De acordo com Fernandes; Berton, (2005), o planejamento tático, caracteriza-se por um impacto de médio prazo e abrange determinados setores da organização, normalmente acontece no nível gerencial, com a finalidade de decidir e operacionalizar as grandes decisões estratégicas tomadas pela alta administração.

Outro aspecto levantado por Oliveira (2003, p. 48), é que: o planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

Pode-se observar que planejamento tático é desenvolvido em níveis intermediários da organização, e sua principal finalidade a utilização eficiente de recursos disponíveis para alcançar os objetivos fixados, bem como as políticas determinadas para o processo decisório da empresa.

### 2.2.3 Planejamento Operacional

Maximiano (2008) relata que o planejamento operacional é o processo de definir meios para a realização de objetivos, como atividades e recursos. Os planos operacionais, também chamados estratégias operacionais, especificam atividades e recursos que são necessários para a realização de qualquer espécie e objetivo. O uso desse conhecimento técnico dos gestores traz o baseamento necessário para o

estabelecimento correto de modelo de desempenho, pois está sendo consideradas, além dos aspectos qualitativos das estratégias, as condições físicas necessárias para sua efetivação, o que possibilita a transformação desses aspectos qualitativos em quantitativos.

Segundo Oliveira (2009, p. 19), o planejamento operacional é considerado como a formalização, principalmente dos documentos escritos, sendo elaborado pelos níveis organizacionais inferior da empresa. Seu foco são as atividades desenvolvidas no dia a dia da empresa, é a colocação em prática de tudo que foi exposto no planejamento estratégico. Em cada planejamento operacional deverá conter detalhes específicos como os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação, os procedimentos a serem adotados, o resultado final esperado, os prazos estabelecidos e também as pessoas que se responsabilizarão pela execução e implantação deste processo na organização.

Padoveze (2002) destaca o planejamento operacional como um detalhamento dos planos e diretrizes estratégicas com o objetivo de dar existência física aos planos delineados, detalhando-se as alternativas selecionadas e quantificando-se analiticamente os recursos volumes, preços, prazos, investimentos e demais variáveis planejadas.

Para Mosimann e Fisch (1999), Planejamento operacional pode ser entendido como a materialização prática para a realização das metas definidas no planejamento estratégico. Nesta ocasião, a empresa deve instituir desde as responsabilidades, recursos humanos, financeiros e materiais. Com o planejamento a empresa busca a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos antemão estabelecidos.

O planejamento operacional consiste na definição de políticas e metas operacionais da organização, consubstanciadas em planos para determinado período de tempo, em consonância com as diretrizes estratégicas estabelecidas.

### 3 CONTROLADORIA

A controladoria surgiu no início do século XX, a partir das novas necessidades de geração de informações para a tomada de decisão dos gestores das grandes corporações norte-americanas.

Com o crescimento vertical, diversificado, e a internacionalização destas empresas, fez-se necessário um controle central de todos os negócios, relacionando as subsidiárias e/ou filiais com sua matriz. No Brasil, estima-se que a controladoria surgiu na década de sessenta, juntamente com a instalação das multinacionais norte-americanas no país.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2007) entendem Controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem fins lucrativos, sendo considerada por muitos autores como estágio evolutivo da Contabilidade.

A Controladoria é um segmento da contabilidade e surgiu para ampliar e disseminar o entendimento do processo de gestão. Essa área identifica a razão de ser de uma organização e quais fatores estão contribuindo, ou não, para a eficiência e eficácia de suas operações, de forma que se assegure a continuidade do negócio pela geração contínua de resultados econômicos favoráveis. Segundo Mosimann e Fisch (1999, p.88):

(...) a controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques:

- A. como um órgão administrativo com missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa; e
- B. como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Entende-se que a controladoria, faz com que as atividades da empresa sejam medidas e avaliadas, e com os resultados acompanhar e comparar com o desempenho das outras empresas do ramo, para mostrar aos gestores como seu resultado poderia ser maior e, na seqüência, apontar as devidas correções nas atividades.

Na visão de CATELLI (1999, p. 370), “A controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo,

devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação do conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informação”. Dessa maneira, após se ter a parte conceitual, disseminação do conhecimento dentro da empresa, inicia-se a implantação com a utilização de sistemas de informação, para melhorar os sistemas já existentes minimizando os trabalhos e melhorando os resultados globais.

A área de Controladoria, em primeiro momento, efetua a coordenação do processo de planejamento das diversas áreas e atividades, objetivando o melhor desempenho econômico da empresa como um todo. Em um segundo momento, facilita a ação dos gestores das diversas áreas, mantendo um sistema de informação econômico-financeiro que apóia todas as fases do processo decisório, de forma que os gestores aperfeiçoem o resultado de cada evento. Finalmente, efetua o controle dos desempenhos, no sentido de assegurar que o resultado econômico global seja efetivamente atingido (GUERREIRO, 1999, p.94).

De acordo com Oliveira (1998, p. 19):

Pode-se entender controladoria como departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas.

### 3.1 FUNÇÃO DA CONTROLADORIA

A Controladoria está presente em todos os setores da empresa planejando, analisando e cuidando para obter eficiência das informações obtidas no processo empresarial.

Kanitz (1977) estabelece, a função básica do controlador consiste em dirigir e na maioria das vezes implantar os sistemas de:

- a) Informação - compreende os sistemas contábeis e financeiros da empresa;
- b) Motivação - que são dados ligados aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas;

- c) Coordenação - assessoria e proposta de soluções que o Controlador presta à direção da empresa;
- d) Avaliação - interpretação e avaliação dos resultados;
- e) Planejamento - determina se os planos são consistentes e viáveis e se pode servir de base para avaliação posterior; e
- f) Acompanhamento - consiste em acompanhar de perto a evolução dos planos traçados.

Mossimann e Fisch (1999:116) *“o órgão controladoria exerce a função de um órgão de linha e de staff ao mesmo tempo, pois a ele compete:*

- a) A busca da informação, a respeito dos problemas de ordem econômica;
- b) Propor soluções aos gestores sobre os problemas de suas áreas;
- c) Coordenar o processo de planejamento e controle, tendo em vista a gestão econômica.

Assim, a controladoria, como órgão da estrutura empresarial, cabe Administrar o sistema de informações econômico-financeiro da empresa e coordenar os esforços dos gestores de cada área, no intuito de maximizar os resultados globais da empresa.

Figueiredo e Caggiano (1997:27), afirmam, *“o órgão administrativo Controladoria será garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial”*

Perez Júnior (1997:36) define, *“a função básica da Controladoria será garantir a perfeita realização do processo de ‘decisão, ação, informação e controle’, acompanhando e controlando as atividades da empresa”.*

### 3.2 MISSÃO DA CONTROLADORIA

A missão da controladoria pode ser resumida como integração das diversas áreas viabilizando a implantação de sistemas que propiciem a eficácia na gestão para aperfeiçoar os resultados e em consequência, garantir a continuidade da empresa.

Para Figueiredo e Caggiano (1997, p. 26), *“A missão da Controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”.* Como toda empresa nasce com o objetivo de crescer e ganhar cada vez mais

espaço no mercado, a controladoria fica sendo responsável por esta meta, assumindo a responsabilidade e ditando o ritmo para se chegar a esse objetivo. Tal estratégia deve estar contida na visão e missão da empresa em sua estrutura organizacional.

A Controladoria, assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa, deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização. Seu papel fundamental nesse sentido consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, isto é, superior à soma dos resultados de cada área, conforme descreve Mosimann e Fisch (1999, p. 89).

Toda missão determina onde cada empresa deve chegar ou busca pelo menos atingir tais objetivos para se chegar a algum lugar, e diante disso, a controladoria tem a mesma missão, gerar informações úteis e relevantes para a tomada de decisão. E ainda, cabe a missão da controladoria aperfeiçoar os resultados econômicos globais da empresa, garantindo sua continuidade com os esforços de cada setor.

Informa Certo (1993:76), *“missão organizacional é a proposta para qual, ou a razão pela qual, uma organização existe”*. Em geral, pode-se aplicar este conceito nas diversas áreas da organização.

De acordo com Perez Junior (1997), a missão da controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa por meio da definição de um sistema de informações baseado no modelo de gestão. Sendo assim, o papel da controladoria é assessorar os gestores da empresa, mensurando as alternativas econômicas, além de integrar informações e reportá-las para facilitar a tomada de decisões.

Moscove e Skin, citado por Mosssimann e Fisch (1990:90) afirmam, *“(...) tendo como missão primordial a geração de informações relevantes para a tomada de decisão no âmbito da organização”*.

Almeida, Parisi e Pereira (1999:372) citam que *“a missão da controladoria será: assegurar a otimização do resultado econômico da organização”*.

### 3.3 CONTROLE

Os conceitos de controle são conhecidos por meio de trabalhos de Taylor (1906), Emerson (1912) e Fayol (1916), que até hoje influenciam a gestão e o estudo das organizações.

Controle significa, entre outras coisas, “ato ou poder de controlar, domínio, governo. Fiscalização exercida sobre as atividades de pessoas, órgãos, departamentos, produtos etc., para que tais atividades ou produtos não se desviem das normas preestabelecidas” (FERREIRA, 2004, p.265).

No entendimento de Peixe (2002 apud PINHEIRO, 2006), controle é uma expressão de origem latina, conhecida internacionalmente a partir de 1611, com o significado de registro em duplicata, verificação, fiscalização e revisão. Atualmente, o vocábulo encontra-se mais abrangente e refere-se também a regulação, vigilância, averiguação, direção, coordenação etc.

O objetivo do controle é manter as operações da organização dentro dos padrões estabelecidos, para que os objetivos sejam alcançados da melhor forma possível.

Segundo Peleias (2002), controle é a etapa do processo de gestão, contínua e recorrente, que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução; analisa os desvios ocorridos, procurando identificar suas causas, sejam elas internas ou externas; direciona as ações corretivas, observando a ocorrência de variáveis no cenário futuro, visando alcançar os objetivos propostos.

Para Figueiredo e Caggiano (1992) o controle é um sistema de retro alimentação que possibilita a comparação dos desempenhos com os objetivos planejados e, conseqüentemente, realizados, tanto a curto como a longo prazo. O termo controle adquiriu várias aplicações em diferentes tipos de ações, e tem uma flexibilidade em seu uso quando empregado nos negócios empresariais. Constitui uma das funções administrativas, depois do planejamento, da organização e da direção, e é importante para conseguir chegar aos objetivos da organização.

Para Chiavenato (1987), o controle propicia a mensuração e a avaliação dos resultados da ação empresarial obtida a partir do planejamento, da organização e da direção. Nenhum plano está completo e acabado até que se tenham elaborado os meios para avaliar seus resultados e conseqüências. Um plano sem o controle é como tentar empinar um papagaio sem barbante.

Não faz sentido planejar se o que foi planejado não se constituir em uma diretriz para a execução, e, da mesma forma, não se deve planejar sem haver controle dos desvios em relação ao planejamento e as causas desses desvios e conseqüentemente tomada de ações corretivas.

### 3.4 PROFISSIONAL DA CONTROLADORIA

Em sua obra FIGUEIREDO E CAGGIANO (1997, p.29) destaca que: “O *controller* é o gestor encarregado do departamento de controladoria; seu papel é por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançam se trabalhassem independentemente”.

Na concepção de PERES JUNIOR et. al (1997, p.84) o controller “É o principal executivo da contabilidade gerencial. A função do controller não é controlar, mas fornecer o assessoramento à administração para que ela cumpra essa função”.

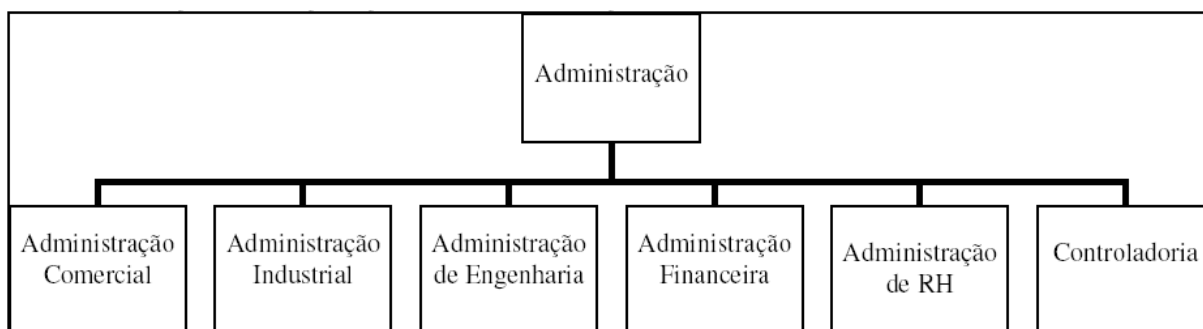
Considera-se o profissional de maior conhecimento da empresa, responsável por integrar os departamentos e também de orientá-los quanto às expectativas esperadas e os seus respectivos resultados.

Segundo MOSIMANN E FISCH (1999, p. 94) destacam que o *controller* deve possuir algumas características da controladoria para o desempenho de suas tarefas em seu cargo como: iniciativa, visão econômica, comunicação racional, síntese, visão para o futuro, oportunidade, persistência, cooperação, imparcialidade, persuasão, consciência das limitações, cultura geral, liderança e ética. Todas essas características mostram a real necessidade de um profissional generalista para o bom desempenho da função de *controller*.

Segundo Moura e Beuren (2003, p. 57) a partir da figura 1, é possível observar “a relação da unidade de Controladoria com a administração geral, encontrando-se no mesmo patamar das demais unidades administrativas operacionais com a função de fornecer suporte informacional, tanto à administração geral, quanto às demais unidades.” Confirmando assim, o papel decisivo do *controller*, na formulação estratégica da empresa.



**Figura 1 - Organograma básico da organização**



Fonte: RICCIO, Edson Luiz apud Moura e Beuren (2003, p. 57)

Conforme FIGUEIREDO e CAGGIANO (1997, p. 29): “O *controller* tem como tarefa manter o executivo principal da companhia informado sobre os rumos que ela deve tomar, aonde pode ir e quais os caminhos que devem ser seguidos. Assim, conforme essa declaração percebe-se a importância deste profissional, responsável por passar informações importantes aos gestores para que possam tomar as melhores decisões, de forma que todos os departamentos e setores possam ter resultados superiores aos alcançados em períodos diferentes e de forma separadas.

A partir disso, podemos entender que o *controller* deverá conhecer muito bem os princípios contábeis, no entanto sua atuação é muito mais ampla. Ele deve ter um bom conhecimento do ramo de atividade da empresa, assim como os problemas e vantagens que afetam o setor. Capacidade de se impor diante de interesses e conhecimento de manipulação de dados para consolidar e simular combinações de informações também é requisitos fundamentais para este profissional.

O *controller*, portanto, passa a ater a tarefa de manter o executivo e a direção da empresa informada sobre os rumos que ela deve tomar aonde ir e quais caminhos seguir.

Assim como qualquer outro profissional, o *controller* tem como funções às seguintes, de acordo com MOSIMANN e FISCH (1999, p. 91):

- a) Fornecer a informação básica para controle gerencial por meio da formulação de políticas de contabilidade e de custos, procedimentos e padrões, preparação de demonstrações financeiras e manutenção dos livros contábeis, direção da auditoria interna e controles de custos;
- b) Orçar e controlar operações e resultados;
- c) Atividades específicas de controle de:

- contas gerais, subtítulos e desdobramentos: delinear verificações sobre as finanças da empresa e salvaguardar seus ativos; verificar faturas, contas a receber e a pagar, controle de pagamentos e recebimentos, folha de pagamento, benefícios adicionais dos empregados; registros de instalações e equipamentos; atividades da contabilidade de custos das várias funções administrativas;
  - estoques;
  - estatísticas; e
  - impostos.
- d) Preparar e interpretar demonstrações financeiras e relatórios contábeis regulares;
  - e) Fazer auditoria interna;
  - f) Interpretar dados de controle.

KANITZ apud FIGUEIREDO E CAGGIANO (1997, p. 29) afirma que: “os controladores foram inicialmente recrutados entre os indivíduos das áreas de contabilidade e finanças das empresas, por possuírem, em função do cargo que ocupam, uma visão ampla da empresa que os habilita a enxergar as dificuldades como um todo e propor soluções gerais. Além disso, as informações que chegam ao *controller* são predominantemente da natureza quantitativa, física, monetárias, ou ambas”.

O *controller* faz parte da cúpula administrativa e participa ativamente nos processos de planejamento e controle empresarial. Como responsável pelo sistema de informações, está em posição de exercer o controle por meio de relatos e da interpretação dos dados necessários à tomada de decisões. Por intermédio do suprimento e interpretação de dados relevantes e oportunos, exercer influência sobre as decisões, desempenhando um papel fundamental no direcionamento da empresa aos seus objetivos.

O *controller* propicia a alta direção, controles efetivos, rígidos, confiáveis e constantes informações precisas para a tomada de decisão. Com sua visão ampla influencia todos os departamentos dentro da empresa.

HECKERT e WILSON (apud Monsimann et al, 1999), estabelecem algumas características principais de um *controller*: iniciativa, visão econômica, comunicação racional, síntese, visão para o futuro, oportunidade, persistência, cooperação,

imparcialidade, persuasão, consciência das limitações, cultura geral, liderança e ética.

### 3.5 PAPEL DA CONTROLADORIA E DO CONTROLLER NA EMPRESA

A controladoria nas empresas é de suma importância, e pode ser adaptada a todas as empresas. É uma ferramenta que atua principalmente no apoio a tomada de decisões e por isso o *controller* deve ter conhecimento de toda empresa para acompanhar se os resultados estão de acordo com objetivos e missão das empresas.

O papel fundamental da controladoria consiste em coordenar os esforços de todas as áreas a ponto que consiga um resultado global, pois ela influencia o processo decisório, através das informações de planejamento e controle.

Segundo Junior et al (1997, p.37), o papel da controladoria “é assessorar a gestão da empresa, fornecendo mensuração das alternativas econômicas e, através da visão sistêmica integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório”.

O *Controller* influencia a organização, exercendo um auxílio, ou seja, indicando um rumo a ser seguido pelos gestores para que mantenham sua eficácia da empresa. Assim segundo Junior et al (1997, p.37):

- No Planejamento estratégico, cabe ao *Controller* assessorar o principal executivo e os demais gestores na definição estratégica, fornecendo informações rápidas e confiáveis sobre a empresa;
- No Planejamento operacional, cabe a ele desenvolver um modelo de planejamento baseado no sistema de informação atual, integrando-o para a otimização das análises e;
- No Controle, cabe ao *Controller* exercer a função de perito ou de juiz, conforme o caso, assessorando de forma independente na conclusão dos números e das medições quantitativas e qualitativas( índices de qualidade).

A figura do *Controller* está inserida no processo de crescimento das organizações, sua tarefa primordial é a de informação para os gestores.

Normalmente este profissional mantém em seu currículo formações como: Economia, Administração de Empresas, Ciências Contábeis, Gestão em Controladoria, pós-graduações, mestrados e doutorados.

O *Controller* é o responsável por reunir, analisar, conferir e preparar registros financeiros e contábeis, controlando os diversos setores da empresa, como pagamentos, recebimentos, produção, parte comercial, e verificando a implementação de política econômica na empresa. Atua como controlador,

analisando e verificando se as informações da contabilidade, custos, orçamentos estão de acordo com os sistemas gerais da contabilidade. Prepara e analisa relatórios com a situação financeira da empresa, controla gastos específicos para adequação ao orçamento.

As principais responsabilidades do *controller* são:

- a) Coordenação do Sistema de Planejamento e Controle (Sistema Orçamentário);
- b) Assessoria à Alta Direção na tomada de decisões;
- c) Produção de Relatórios Especiais para estudos e análises não rotineira;
- d) Controle das Atividades (Análise dos desvios Orçado X Realizado);
- e) Avaliação de Desempenho.

Para Nakagawa (1993, p. 14)... O *Controller* desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes exerce uma força ou influencia que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa.

### 3.6 EXECUÇÃO

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 37):

A execução é a fase do processo de gestão na qual as coisas acontecem, as ações emergem. Essas ações devem estar em consonância com o que anteriormente foi planejando. Dessa forma, o planejamento antecede as ações de execução. É por meio das ações (do fazer) que surgem os resultados.

Refere-se à fase em que os recursos são consumidos e os produtos são gerados. Nesta fase ainda podem ocorrer alterações e ajustes, quando se busca a opção de outras alternativas operacionais, a seleção da mais adequada e a implementação dos ajustes. As ações definidas no planejamento operacional são implementadas e os recursos são consumidos (CATELLI, et al., 2007).

Nesta fase, a controladoria exerce um monitoramento, não no sentido de controlar os resultados atingidos, mas, sim, de prestar informações durante a

execução do planejamento operacional, o que ocorre antes das realizações acontecerem.

Cada etapa do planejamento na empresa vai ter a sua fase de execução. Isso acontece desde quando o planejamento está sendo elaborado realmente.

Segundo Mosimann e Fisch (1999), assim, pode-se afirmar que existem três fases:

- 1º) O planejamento, a execução e o controle do planejamento;
- 2º) O planejamento, a execução e o controle da execução;
- 3º) O planejamento, a execução e o controle do próprio controle.

### 3.7 PROCESSO DE GESTÃO

O processo de gestão deve garantir o cumprimento das metas, objetivos e missão da empresa, de maneira equilibrada e adaptável às mudanças. Ele deve ser: estruturado com base no processo decisório, contemplar o planejamento, execução e controle e ser suportado por sistemas de informações. Ele também se encontra nas fases de planejamento estratégico e operacional. A função da controladoria no processo de gestão é fornecer informações sobre o desempenho e resultados econômicos e monitorar o processo de elaboração do orçamento (PEREIRA, 2001 in: CATELLI, 2001).

De acordo com Guerreiro (1989), um processo de gestão deve compreender um conjunto básico de definições que orientem a missão da organização com prospecções, mensurações, execuções e controles.

Para Beuren apud Oro ET AL (2009), O processo de gestão serve de suporte ao processo de tomada de decisão. É o que deve alicerçar o processo de decisão, no sentido de contribuir para a eficácia no papel da organização. Nesse processo está considerado o planejamento estratégico e operacional, de execução e controle.

A palavra gestão deriva do latim *gestione*, que quer dizer gerir, gerência, administração. Gestor é aquela pessoa que toma decisões para que as coisas aconteçam e para que a empresa atinja seus objetivos.

Segundo Chiavenato (1994 p. 3), Gerir é “interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial por meio de planejamento,

organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir tais objetivos”.

Para as microempresas familiares, a gestão é direcionada por modelos influenciados pelas crenças e valores dos empresários. O gestor desse sistema é o responsável pelos objetivos alcançados.

O controle de gestão envolve a análise de custos e despesas, em relação a qualquer função como administração, produção, comercialização, publicidade e outras. Faz com que todo o corpo diretivo e administrativo seja responsável pelos resultados da organização ao desenvolver suas atividades. Define os rumos que devem ser seguidos e a forma de fazer as coisas, ou seja, prestar uma orientação segura obtém resultados satisfatórios.

O controle gerencial é o processo pelo qual os gestores influenciam os outros membros de uma organização para implementar as estratégias da organização.

Estas, por sua vez, necessitam de recursos e de uma estrutura para serem implantadas. (Anthony e Govindarajan apud Costa 2009).

Segundo Frezatti (2009), A controladoria encarrega-se de fornecer essa estrutura para consecução de tais objetivos e a contabilidade gerencial, instrumentalizada pelos sistemas de informações gerenciais, mune a organização dos recursos necessários para esse fim.

### 3.8 INFORMAÇÃO NA EMPRESA

A informação é o que existe de mais importante na administração de uma empresa. Mas para uma boa informação é necessário existir um conjunto de características para que esse instrumento de trabalho atenda as necessidades dos gestores, como agilidade e confiabilidade. Entender como os sistemas de informação são fundamentais para uma empresa é colocar em prática aquilo que realmente precisa de um sistema.

Dentro deste cenário, a tecnologia da informação assume um papel de suma importância, ao permitir, de forma rápida e simples, a extração, organização, análise e circulação de informações necessárias a todos os níveis da empresa, em suporte aos objetivos estratégicos.

### 3.8.1 A Importância da Informação na Empresa

A informação não se limita ao que é produzido na empresa. Tem de se levar em consideração outros fatores como exemplo o mercado, ou seja, a obtenção de dados, ou melhor, um conjunto de dados que se transformam em uma informação. É uma informação certa e disponível no tempo correto é determinante para os administradores tomarem decisões mais acertadas, analisando tudo o que está à volta da organização para sua melhor obtenção de resultados, em que o poder de decisão necessita de embasamento para que o ocorrido não gere nenhum transtorno após.

### 3.8.2 Sistemas de Informação

Os sistemas de informação têm por objetivo gerar informações para a tomada de decisões, os dados são coletados, processados e transformados em uma informação. Sistemas de informação é uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam, manipulam, armazenam, e divulgam de certa a forma os dados e informações e fornecem um mecanismo de feedback. Assim a definição de sistemas de informação é segundo Padoveze, Clovis (2003, p.43)

(...) um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para com o seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais

Para se concretizar um dado como informação, é necessário verificar seu receptor. Pois uma variável pode ser considerada uma informação por uma empresa, por ser importante, mas pode ser apenas um dado para outra empresa. Além disso, a informação deve atender a três fatores conjuntos, segundo Mosimann e Fisch (1999, p.24):

- Qual informação é necessária? Quais informações são necessárias para o processo decisório?
- Temporaneidade - Em que tempo essas informações têm de ser fornecidas e;
- Linguagem acessível – Em que linguagens devem ser traduzidas.

De nada valem relatórios sofisticados se eles não atendem a esses três requisitos, empresas que geram informações que não atendam a tais fatores poderão acumulá-las sem utilidade e que só geram gastos.

A necessidade dos sistemas de informação nas empresas surgiu devido ao grande e crescente volume de informações que a organização possui. Com o sistema de informação estruturado a apresentação das informações necessárias e também já propiciando uma visão das decisões, a empresa garante um grande diferencial em relação aos concorrentes, e os gestores podem tomar decisões mais rápidas e de fontes seguras.

Os sistemas de informação podem ser classificados em dois grandes grupos que estão inter-relacionados: os sistemas de informações de apoio às operações e os sistemas de apoio à gestão.

### 3.8.3 Sistemas de Informações de Apoio às Operações

São sistemas processadores de transações, isto é, redes de procedimentos rotineiros com a finalidade de processar transações recorrentes. São importantes, pois surgem da necessidade de planejamento das várias áreas operacionais de uma organização com o propósito de desenvolver as operações fundamentais da organização. Segundo Padoveze, Clovis (2003, p.43), “pode-se dizer até que são criados automaticamente pelas necessidades de administração operacional”

O objetivo deste sistema é auxiliar os departamentos e as atividades da organização, a desempenhar suas referidas funções. Exemplo de sistemas de informações são os controles de estoques, planejamento e controle da produção, de processo de produção, de compras, de controle patrimonial, controle de recursos humanos, de carteira de pedidos, planejamento das vendas, e acompanhamento de negócios entre outros. Estes sistemas de apoio às operações podem ser subdivididos em duas categorias segundo Nakagawa (1993, p.63)

(...) sistemas que processam dados ligados a transações individualizadas tais como compras, faturamento, contas a pagar, contas a receber, que envolvem decisões menos complexas, mas importantes como a eficiência e a produtividade. E, sistemas que processam dados de transações agregadas, tais como planejamento e controle da produção, custos, contabilidade, envolvendo decisões operacionais mais complexas que afetam a eficácia da empresa.



### 3.8.4 Sistemas de Apoio à Gestão

São sistemas que auxiliam os processos decisórios, ou seja, preocupam-se basicamente com as informações necessárias para a gestão econômico-financeira da empresa, tendo como base as informações de processo e quantitativas geradas pelos sistemas operacionais. Alguns destes sistemas são: sistema de informação contábil, de planejamento de caixa, planejamento de resultados, centros de lucros, entre outros. Eles destinam-se a auxiliar o processo decisório dos gerentes, dão suporte às avaliações e aumentam a eficácia do processo decisório.

Para Nakagawa (1993, p.63) os sistemas de apoio à gestão “(...) são os que processam dados para a tomada de decisões e atividades de solução de problemas dos gerentes, portanto não programáveis, tais como previsão de vendas, análises de custos, elaboração de orçamentos”.

### 3.8.5 Importância dos Sistemas de Informações Gerenciais para as Empresas

O sistema de informação gerencial possibilita fazer um acompanhamento das rotinas econômico-financeiras, proporcionando um panorama seguro da organização e uma melhor alocação de investimentos, constituindo um grande diferencial para a empresa. Garantindo, também, o gerenciamento das informações para geração de relatórios rápidos e precisos, tornando mais ágil desta forma o processo de tomada de decisões.

### 3.8.6 Sistema de Informação Gerencial – Para Pequena Empresa

Um sistema de Informação Gerencial – SIG – deve primar por um conjunto lógico de atos e fatos, que atendam a uma finalidade maior, o produto e a disponibilização da informação para seus usuários, gestores, proprietários.

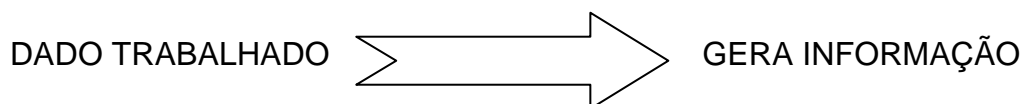
Segundo Junior et al (1997, p.31), SIG “é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados”.

O SIG dá suporte às funções de planejamento, controle e organização de uma empresa, fornecendo informações seguras e em tempo hábil para tomada de decisão. Este sistema é representado pelo conjunto de subsistemas, visualizados de forma integrada capaz de gerar informações necessárias ao processo decisório, através desta integração entre padrões e orçamentos, que são os que fornecem os resultados previstos dentro de um determinado nível de atividade, e a contabilidade fornece os resultados que foram alcançados.

Para visualizar de forma mais clara o que significa sistema de informação gerencial, é necessário saber o conceito de dado, informação e gerencial.

- Dado: é um elemento que sozinho não traz compreensão para determinada situação;
- Informação: é o conhecimento obtido através dos dados trabalhados.
- Gerencial: é o processo administrativo voltado para a obtenção de resultados.

Assim:



Uma organização não pode abrir mão de dois tipos de informações: um destinado às atividades operacionais; o outro, destinado à gestão dos negócios.

Na opinião de Padoveze (2003, p. 43), um sistema de informações deve ser classificado para fornecer informações consideradas de “apoio às operações”, assim como informações de “apoio a gestão”. Em uma pequena empresa os processos, fluxos, devem ser estabelecidos de maneira fácil para que as atividades sejam coordenadas visando atingir objetivos determinados para cada situação ou fato.

A Controladoria usa os sistemas de informações gerenciais, para auxiliar os gestores de áreas tais como, comercial, industrial, recursos humanos e financeiros, nos processos de tomada de decisões, através de informações obtidas dos sistemas

operacionais como, contabilidade, contas a receber, contas a pagar, compras, tesouraria, produção, vendas, entre outros.

Os sistemas de Informações Gerenciais voltados para as pequenas empresas devem ser desenvolvidos buscando simplicidade, a objetividade e a rapidez de ação. Normatizar as atividades requer um grau de paciência muito grande, além do que pode ser uma tarefa que cause fadiga, pois em algumas situações impera a burocracia de maneira desmedida. Na implementação do sistema e normas, tudo deve ser repensado para que não ocorram transtornos na execução de tarefas, vindo a dificultar a produção de informações tão necessárias ao processo decisório.

A empresa deve elaborar um sistema de informações que auxilie na tomada de decisão, independentemente do tamanho ou de seu porte.

Para uma grande estrutura o sistema de informações gerenciais deve passar por uma complexidade maior que certamente não ocorrerá a uma pequena organização. Mas qualquer que seja a estrutura de uma empresa há que se pensar em um sistema de informações gerenciais que supra as necessidades de negócios. Tal sistema poderá ser idealizado pelo *personal controller*, e ainda que executado por um único proprietário deva conter as informações inerentes ao planejamento de compras, planos de marketing, elaboração de sistemas financeiros, controle de estoques, avaliação de resultado, demais controles, elaborados de forma simplificada e que auxiliem na tomada de decisão.

Pelo menos uma vez por mês o *personal controller* poderá reunir-se com o empresário empreendedor para analisar as informações desse sistema e propor correções para períodos futuros.

#### 4 EMPREENDEDORISMO

Empreendedorismo tem sido definido como uma maneira diferenciada de alocação de recursos e otimização de processos organizacionais, sempre de forma criativa, visando à diminuição de custos e melhoria de resultados. Percebe-se ainda que o termo seja constantemente relacionado à criação de novos negócios, geralmente micro e pequenas empresas. Por trás destes negócios estão indivíduos diferenciados, conhecidos por empreendedores.

A pessoa que assume o risco de começar uma empresa é um empreendedor. Empreendedor é uma palavra que vem do latim *impredere*, que significa “decidir realizar tarefa difícil e laboriosa” (*Dicionário Houaiss da língua portuguesa, 2001*), “colocar em execução” (*Dicionário Aurélio, 1975*).

Tem o mesmo significado da palavra francesa *entrepreneur*, que deu origem à inglesa *intrepreneurship*. Esta última é utilizada para designar o comportamento do empreendedor.

Existe uma área de grande abrangência no que se refere ao tema empreendedorismo. Segundo Dolabela (1999), as atividades do empreendedorismo compreendem a disseminação da cultura empreendedora nos sistemas formais de ensino; a disseminação da cultura empreendedora e o apoio à ação empreendedora entre desempregados, minorias e excluídos; enfrentamento de adversidades das sociedades desfavorecidas através do empreendedorismo comunitário; sensibilização da sociedade para a questão empreendedora e para a importância da pequena empresa; a geração do auto-emprego; a criação de empresas; a identificação, criação, busca e aproveitamento de oportunidades para empresas em geral; o financiamento de organizações emergentes e das que estão em risco de fechamento; o intra-empreendedorismo; o desenvolvimento local; as políticas públicas relacionadas com o apoio e o suporte de empresas; e a criação de redes de relações com todas as forças sociais e com universidades em especial. O autor, em suas pesquisas, constatou também que o empreendedorismo é um fenômeno cultural, ou seja, é fruto dos hábitos, práticas e valores das pessoas.

Existem várias circunstâncias que dão origem a um empreendimento e ao surgimento do empreendedor, que podem ou não se relacionar aos traços de personalidade.

- O empreendedor nato

Esta figura é a personalização integral do empreendedor que, normalmente, desde cedo, por motivos próprios ou influências familiares, demonstra traços de personalidade comuns do empreendedor. O desenvolvimento de tal vocação tem forte relação com o tipo de autoridade familiar e o ambiente motivacional familiar, tais como escala de valores e percepção de negócios;

- O herdeiro

Pode ou não possuir as características do empreendedor. Se empreendedor por afinidade e vocação, dá continuidade ao empreendimento em que se encontra desde cedo em treinamento, o que é muito comum. Não tendo características empreendedoras, por imposição, desde cedo, pode vir a ser um problema para a continuidade da empresa;

- O funcionário da empresa

Podendo possuir características de empreendedor, sente ao longo de carreira um desequilíbrio e falta de reconhecimento entre suas contribuições e recompensas, ou então falta de interesse em suas idéias ou interferência da burocracia da empresa. Frustrando em suas necessidades de realização pessoal, em algum momento de sua carreira decide partir para um negócio próprio;

- Excelentes técnicos

Com características de empreendedor, dispõe do conhecimento *know-how* sobre algum produto ou serviço e, possuidor de experiência no ramo, decide iniciar um negócio próprio;

- Vendedores

Usualmente, entusiasmados pela dinâmica de suas funções quotidianas, como conhecem o mercado e têm experiência do ramo, iniciam negócio próprio em indústrias, comércio ou serviços;

- Opção ao desemprego

Uma modalidade de empreendimento arriscada que, por questões circunstanciais, finda por ser adotada; pode ter dois desdobramentos:

1. Com características empreendedoras, há possibilidade de sucesso;
2. Sem características empreendedoras, tem chance de sucesso, dependendo de como a oportunidade é encarada.

Se a opção for aguardar outra possibilidade de emprego, diminui ou elimina qualquer chance de sucesso do empreendimento.

- Desenvolvimento paralelo

O funcionário, como alternativa futura, tendo características empreendedoras, estrutura-se entre amigos ou familiares e desenvolve um negócio derivado de sua experiência ou não, ou associa-se a outro ramo de atividade como sócio capitalista.

- Aposentadoria

Com experiência adquirida, e devido à idade precoce com que o mercado marginaliza as pessoas, inicia um negócio próprio, usualmente em comércio ou serviços, se não é oriundo da área de vendas ou produção.

Na abordagem econômica, Schumpeter (1982) entende por empreendedor alguém que faz novas combinações de elementos, introduzindo novos processos ou produtos, identificando mercados, criando novos tipos de organizações. Para o autor, o empreendedor é o motor da economia. Ele descreveu a evolução dos estágios tecnológicos e a permanente mutação industrial como uma força de destruição criativa, que promove um permanente estado de inovação, mudança, substituição de produtos e criação de novos hábitos de consumo. Assim, cada nova tecnologia destrói, ou pelo menos interfere, diminuindo o valor de velhas tecnologias.

Um novo produto ocupa o espaço do velho produto e novas estruturas de produção destroem antigas estruturas. O progresso, na visão de Schumpeter (1982) é consequência deste processo destruidor e criativo, que acontece de forma antagônica: por um lado promove as empresas inovadoras, que respondem às novas solicitações do mercado e orienta os agentes econômicos para as novas tecnologias e novas preferências dos clientes; por outro lado, fecha as empresas sem versatilidade para acompanhar as mudanças e causa desemprego. Ao mesmo tempo em que cria novas oportunidades de trabalho e possibilita a criação de novos negócios, a destruição criativa promove o desemprego nas empresas com menor capacidade de adaptação.

Schumpeter (1982) credita à destruição criativa o crescimento econômico de um país. Este desenvolvimento econômico fundamenta-se, no entendimento do autor, em três fatores principais: as inovações tecnológicas; o crédito bancário; e o empresário inovador. Para o autor, o empresário inovador é capaz de empreender um novo negócio, ainda que não seja o dono do capital. Esta capacidade está

relacionada às características do indivíduo, aos seus valores e modo de pensar e agir.

Dessa maneira, a partir destas características, a definição de Schumpeter (1982) para empreendedor é o indivíduo que é capaz de aproveitar as chances das mudanças tecnológicas e introduzir processos inovadores nos mercados. Segundo o autor, o empreendedor tem um espírito livre, aventureiro, capaz de gerar inovações tecnológicas, capaz de criar novos mercados, superar a concorrência e ser bem sucedido nos negócios, assumindo os riscos do empreendimento. Suas verdadeiras motivações estão no sonho, no desejo de conquistar, na alegria de criar, no entusiasmo para provar que é superior aos outros. E assim o empreendedor se torna o agente transformador da economia, o motor do crescimento.

A figura do empreendedor é dominante e toda a história do progresso da humanidade. As Grandes Navegações, a Revolução Mercantil e a Revolução Industrial são apenas alguns dos eventos promovidos pelo empreendedorismo, envolvendo a tomada de riscos na identificação e no aproveitamento de oportunidades.

Ser empresário ou ter uma empresa é diferente de ser empreendedor. O empresário representa o lado formal do negócio, enquanto o empreendedor representa o lado criativo e ao mesmo tempo prático, essencial para o nascimento, crescimento e sobrevivência de um negócio. Todo empresário deve ser continuamente empreendedor.

O conceito de empreendedorismo adotado pelo modelo GEM tem um escopo capaz de captar toda e qualquer atividade que tenha uma característica de esforço autônomo e que envolva a criação de uma base de recursos. Desta forma, pode-se verificar em que medida determinada população é ou não empreendedora.

Para o modelo GEM, empreendedorismo é:

Qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como, por exemplo uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente. Em qualquer das situações a iniciativa pode ser de um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas.

#### 4.1 EMPREENDEDORISMO E PROSPERIDADE

Muitas pessoas mais prósperas do mundo começaram a vida como pequenos empreendedores, virtualmente do zero. Pessoas como Henry Ford e Bill Gates foram além da criação de empresas. Eles transformaram a tecnologia, o modo de fazer negócios e a própria sociedade. Não apenas se tornaram prósperos, mas também trouxeram a prosperidade para muitos outros. Essas pessoas são muito visíveis, mas o mundo dos negócios é feito das grandes corporações e de uma enorme quantidade de pequenos empreendedores. Os empreendedores, sejam eles acionistas de grandes corporações, sejam proprietários de pequenos negócios, pagam impostos, salários, juros, aluguéis e suprimento, gerando e distribuindo riqueza e aumentando o *padrão de vida e a qualidade de vida*.

- O padrão de vida refere-se à quantidade de bens e serviços que as pessoas podem comprar com o dinheiro de que dispõem.
- Qualidade de vida é o bem-estar geral da sociedade, medido em termos de liberdade política, educação, saúde, segurança ou ausência de violência, limpeza e proteção do ambiente, lazer e outros fatores que contribuem para o conforto e a satisfação das pessoas.

Quanto mais riqueza as empresas criam, mais aumentam o padrão e a qualidade de vida. Não surpreende que as sociedades com padrão e qualidade de vida mais altos do mundo sejam aquelas em que o empreendedorismo é mais ativo.

Para Dolabela (1999), a empresa é uma forma de materialização dos sonhos. É a projeção da imagem interior do indivíduo, do “íntimo”, do “ser total”. Sob este prisma, segundo o autor, o empreendedorismo é visto também como um campo intensamente relacionado com o processo de entendimento e construção da liberdade humana. Todos consideram que o estudo do comportamento do empreendedor é fonte de novas formas para a compreensão do ser humano em seu processo de criação de riquezas e de realização pessoal (p. 46).

Na apresentação à obra de Fernando Dolabela, O Segredo de Luíza (1999), Luis Jacques Filion ressalta que o termo empreendedorismo tem conotação prática, mas também implica atitudes e idéias. Significa fazer as coisas novas, ou desenvolver maneiras diferentes de fazer as coisas. Para o autor, a preparação para a prática empreendedora, que pode ser aplicada a qualquer campo da atividade

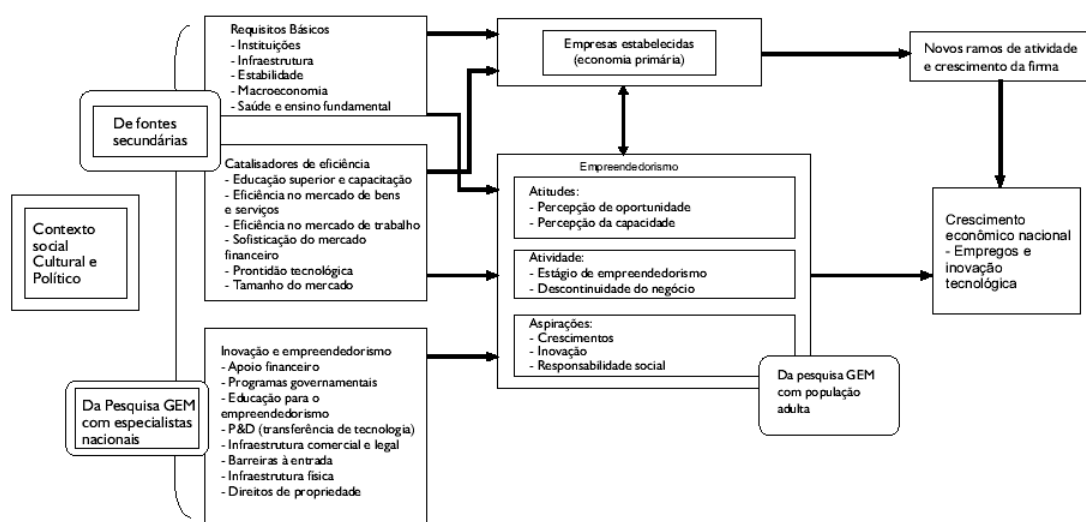


humana, envolve tanto o desenvolvimento da autoconsciência quanto o do *knowhow*.

Dolabela (1999, p. 52) revela que os economistas associam os empreendedores à inovação e o seu papel fundamental no desenvolvimento econômico, os comportamentalistas atribuem aos empreendedores as características de criatividade, persistência, internalidade - capacidade de influenciar e controlar comportamentos de outras pessoas -, os engenheiros de produção vêem nos empreendedores bons distribuidores e coordenadores de recursos, e os financistas definem o empreendedor como alguém capaz de calcular riscos.

O modelo GEM aceita a natureza multifacetada do empreendedorismo. É reconhecido que uma série de condições ambientais afeta três componentes principais do empreendedorismo – atitudes, atividades e aspirações, e que essa combinação dinâmica produz uma nova atividade, econômica e socialmente importante, gerando empregos e riqueza.

**Figura 2 - O modelo GEM.**



Fonte: Gem 2011.

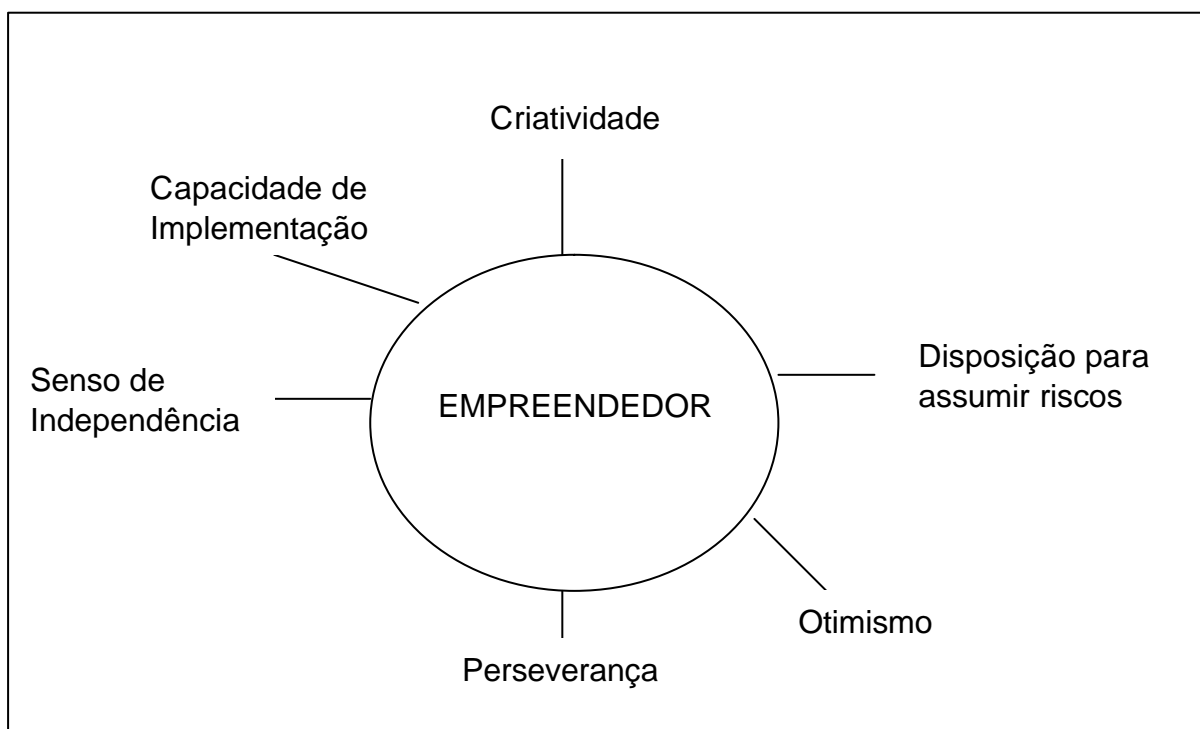
- Atitudes empreendedoras são atitudes manifestas na forma de opiniões e percepções que a sociedade desenvolve face este fenômeno sociocultural e econômico que é o empreendedorismo;

- Atividade empreendedora é a quantidade de pessoas em meio à população de um determinado país que estão criando novos negócios (números absolutos e relativos);
- Aspiração empreendedora reflete a natureza qualitativa do empreendedorismo, uma vez que os entrevistados, ao tratarem desse aspecto, manifestam suas intenções para com o empreendimento que possuem ou estão criando.

## 4.2 PERFIL DO EMPREENDEDOR

Diversos estudos sobre a perspectiva comportamento do empreendedor mostram traços que se manifestam e se combinam de diferentes maneiras e em diferentes graus de intensidade, em diferentes pessoas. Esses traços de comportamento, alguns dos quais examinados a seguir, integram as competências que todo o empreendedor deve desenvolver, como demonstrado na figura 3 à seguir.

**Figura 3 - Principais traços de comportamento do empreendedor.**



Fonte: Maximiano, Cesar Amaru. Administração para empreendedores: fundamentos da gestão de novos negócios, (2006, p. 4).

#### Criatividade e Capacidade de Implementação:

O empreendedor, em essência, é a pessoa que tem a capacidade de idealizar e realizar coisas novas. Outras pessoas ao contrário, podem ser apenas criativas ou apenas implementadoras, sem habilidade de combinar esses dois traços básicos de comportamento. McClelland, um famoso psicólogo organizacional, descobriu em suas pesquisas uma correlação positiva entre a necessidade de realização e a atividade empreendedora. Os empreendedores apresentam elevada necessidade de realização em relação às pessoas da população geral. A mesma característica foi encontrada em executivos que alcançam sucesso nas organizações e corporações. O impulso para realização reflete-se nas pessoas ambiciosas que iniciam novas empresas e orientam o seu crescimento. Em muitos casos, o impulso empreendedor torna-se evidente desde cedo, até mesmo na infância.

#### Disposição para assumir riscos:

O empreendedor assume variados riscos ao iniciar seu próprio negócio: riscos financeiros decorrentes do investimento do próprio dinheiro e do abandono de empregos seguros e de carreiras definidas; riscos familiares ao envolver a família no negócio; riscos psicológicos pela possibilidade de fracassar em negócios arriscados. McClelland verificou que as pessoas com alta necessidade realização também tem moderadas propensões para assumir riscos. Isso significa que elas preferem situações arriscadas até o ponto em que podem exercer determinado controle pessoal sobre o resultado, em contraste com situações de jogo em que o resultado depende apenas de sorte. A preferência pelo risco moderado reflete a alta confiança do empreendedor.

#### Perseverança e otimismo:

O empreendedor tem um compromisso com sua prosperidade. Ele sabe que a sobrevivência depende da persistência de seu esforço para enfrentar riscos e dificuldades. Depoimentos de empreendedores bem-sucedidos sempre ressaltam a necessidade de trabalho duro e continuado para fazer a empresa dar certo. Isso significa, às vezes, fazer sacrifícios pessoais e despender esforços extras, colaborar com os subordinados e até mesmo assumir o lugar deles para determinar tarefas. Os empreendedores também são otimistas e tem a visão do sucesso, ao invés de

imaginar e temer os possíveis fracassos. Ao enfrentar obstáculos, eles os fazem decididamente, buscando resolver problemas e alcançar resultados positivos. Quando alcançam a prosperidade, as pessoas empreendedoras estão sendo recompensadas por seu esforço.

Senso de independência:

Empreendedores são pessoas que preferem depender de sua própria capacidade de enfrentar incertezas do que trabalhar para outros. Gostam de buscar autonomia, de manter seus pontos de vista mesmo diante da opção ou de resultados desanimadores e de expressar confiança em sua capacidade de completar tarefas difíceis e de enfrentar desafios.

#### 4.3 ATITUDES EMPREENDEDORAS

Apesar do crescimento das micro e pequenas empresas no Brasil, muitos empreendedores não sobrevivem aos desafios de tocar um empreendimento. Os motivos que levam milhares de empresas a fechar as portas antes de completarem 2 anos de vida vão desde a falta de planejamento e as diferenças de opinião entre os sócios até erros operacionais, como contratar pessoas erradas, administrar mal a equipe ou escolher o ponto comercial errado.

Mas tão importante quanto saber por que tantas tentativas de empreender fracassam é entender quais os fatores que levam ao sucesso.

Segundo Dornelas (2007), em seu livro considera Os 10 Mandamentos para o sucesso de um empreendedor, inspirado em histórias reais de homens e mulheres que conquistaram seu lugar no mercado. O primeiro passo é a vontade de ser dono do próprio negócio, mas, além disso, algumas características pessoais fazem a diferença. Os dez mandamentos dos empresários bem-sucedidos resumem às qualidades importantes e comuns a grande parte deles.

##### 1º Assumir riscos

Este é a primeira e uma das maiores qualidades do verdadeiro empreendedor. Arriscar conscientemente é ter coragem de enfrentar desafios, de tentar um novo empreendimento, de buscar, por si só, os melhores caminhos, é ter

autodeterminação. Os riscos fazem parte de qualquer atividade e é preciso saber lidar com eles.

#### 2º Identificar oportunidade

Ficar atento e perceber, no momento certo, as oportunidades que o mercado oferece e reunir as condições propícias para a realização de um bom negócio é outra marca importante do empresário bem-sucedido. Ele é um indivíduo curioso e atento às informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.

#### 3º Conhecimento

Quanto maior for o domínio de um empresário sobre o ramo de negócios, maior é a sua chance de êxito. Esse conhecimento pode vir de experiência prática, de informações obtidas em publicações especializadas, em centros de ensino ou mesmo de “dicas” de pessoas que montaram empreendimentos semelhantes.

#### 4º Organização

Ter capacidade de utilizar recursos humanos, materiais – financeiros e tecnológicos – de forma racional. Resumindo: ter senso de organização. É bom não esquecer que, na maioria das vezes, a desorganização – principalmente no início do empreendimento – compromete seu funcionamento e desempenho.

#### 5º Tomar decisões

O sucesso de um empreendimento, muitas vezes, estar relacionado com a capacidade de decidir corretamente. Tomar decisões acertadas é um processo que exige o levantamento de informações, análise da situação, avaliação das alternativas e escolha da solução mais adequada. O verdadeiro empreendedor é capaz de tomar decisões corretas, na hora certa.

#### 6º Liderança

Liderar é saber definir objetivos, orientar tarefa, combinar métodos, estimular as pessoas no rumo das metas traçadas e favorecer relações equilibradas dentro da equipe de trabalho, em torno do empreendimento. Dentro e fora da empresa, o homem de negócios faz contatos, sejam com clientes, fornecedores, empregados. Assim, a liderança tem de ser uma qualidade sempre presente.

#### 7º Dinamismo

Um empreendedor de sucesso nunca se acomoda, para não perder a capacidade de fazer com que simples idéias se concretizem em negócios efetivos.

Manter-se sempre dinâmico e cultivar inconformismo diante da rotina é um de seus lemas preferidos.

#### 8º Independência

Determinar seus próprios passos, abrir seus próprios caminhos, ser seu próprio patrão, enfim, buscar a independência é meta importante na busca do sucesso. O empreendedor deve ser livre, evitando protecionismos que, mais tarde, possam se tornar obstáculos aos negócios. Só assim surge a força necessária para fazer valer seus direitos de cidadão-empresário.

#### 9º Otimismo

Esta é uma característica das pessoas que enxergam o sucesso, em vez de imaginar o fracasso. Capaz de enfrentar obstáculos, o empresário de sucesso sabe olhar além e acima das dificuldades.

#### 10º Tino Empresarial

O que as pessoas acreditam ser um “sexto sentido” intuição, faro empresarial, típico de gente bem-sucedida dos negócios é, na maioria das vezes, a soma de todas as qualidades descritas aqui. Se o empreendedor reúne a maior parte dessas características terá grande chance de ter êxito. Quem quer se estabelecer por conta própria no mercado brasileiro e, principalmente, alçar vôos mais altos na conquista do mercado externo, deve saber que clientes, fornecedores e mesmo concorrentes só respeitam os que mostram à altura do desafio.

### 4.4 CARACTERÍSTICAS DO ESPÍRITO EMPREENDEDOR

O empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades. Com esse arsenal, transforma idéia sem realidade, para benefício próprio e para o benefício da comunidade. Por ter criatividade em um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança aspectos que combinados, adequadamente o habilitam a transformar uma idéia simples e mal estruturada em algo concreto e bem sucedida no mercado.

Joseph A. Schumpeter amplia o conceito dizendo que “o empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução no mercado de novos produtos/serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela

exploração de novos recursos, materiais e tecnologias”. Para ele, o empreendedor é a essência evolução no mundo, tomando obsoletas as antigas maneiras de fazer negócios.

Segundo Dolabela (1991, p. 70-71)

O indivíduo portador das condições para empreender saberá aprender o que for necessário para criar, desenvolver e realizar sua visão. No empreendedorismo, o ser mais importante do que o saber: este será consequência das características pessoais que determinam a metodologia de aprendizagem do candidato a empreendedor.

Baseado em Mori (2000, p. 39), o quadro 1 abaixo explicita as principais características e comportamentos, dos empreendedores de sucesso:

**Quadro 1 - Principais características do empreendedor.**

CARACTERÍSTICAS	ESPECIFICAÇÃO
NECESSIDADES	Aprovação Independência Desenvolvimento Pessoal Segurança Auto-realização Vínculos Corre risco calculado
CONHECIMENTO	Aspectos técnicos relacionados com o negócio Experiência na área comercial Escolaridade Experiência em empresas Formação complementar Vivência em situações novas
HABILIDADES	Identificação de novas habilidades Valorização de oportunidades e pensamento criativo Comunicação persuasiva Negociação Aquisição de informações Alcançar metas Motivação e decisão
VALORES	Existenciais Estéticos Intelectuais Morais Religiosos Qualidade

Fonte: Mori ( apud URIARTE, 2000).

#### 4.4.1 Necessidades

O empreendedor possui necessidades que influenciam seu comportamento. As necessidades citadas são as mais comuns entre os empreendedores de sucesso. No entanto, existem outras que variam de acordo com os aspectos da personalidade dos indivíduos e podem vir a ajudar ou não seu empreendimento.

Biley e Westhead (apud URIARTE, 2000, p. 40) elaboram uma descrição das principais razões que levam um empreendedor a iniciar uma nova empresa. São elas:

a) Aprovação:

Geralmente o empreendedor deseja conquistar uma alta posição na sociedade, ser respeitado pelos amigos, aumentar o status e o prestígio da família, conquistar algo e ser reconhecido por isto. No caso, ser reconhecido como empresário de sucesso. Resumindo, precisa ter aprovação por seus comportamentos. O empreendedor vê a empresa como um instrumento que vai lhe permitir mostrar aos outros que é capaz de levar uma idéia adiante, obter sucesso e, conseqüentemente, ganhar respeito;

b) Independência:

O empreendedor necessita de considerável liberdade para: impor seu próprio enfoque no trabalho, obter grande flexibilidade em sua vida profissional e familiar, controlar seu próprio tempo, confrontar-se com problemas e oportunidades de analisar e fazer crescer uma nova firma, crer que é o momento de sua vida. Geralmente, esta necessidade é uma das primeiras a serem frustradas, pois os sonhados horários flexíveis normalmente se transformam em horas extras para dar conta de toda a carga de trabalho;

c) Desenvolvimento pessoal:

Algumas das necessidades do empreendedor para o seu desenvolvimento são: ser inovador e estar à frente do desenvolvimento tecnológico do negócio, transformar uma idéia em produto, aprender continuamente e aproveitar oportunidades emergentes. Muitas pessoas criam seus próprios negócios porque apresentam uma grande necessidade de se desenvolver, não encontrando suporte suficiente em seus trabalhos. A empresa é um ótimo lugar para desenvolver novas habilidades e conhecimentos. Toda vivência enriquecerá o seu acervo e terá um efeito decisivo em sua própria vida fora da empresa;



d) Segurança:

Necessidade de auto-preservação. A empresa pode ser vista como um meio para o empreendedor sentir-se seguro em relação a uma série de fatores, como desemprego, estabilidade, entre outros. Porém, esta é outra necessidade geralmente frustrada, pois o empreendedor tem de enfrentar uma série de circunstâncias que o mundo competitivo lhe impõe, inclusive o risco de fracasso, que é bastante elevado;

e) Auto-realização:

É a necessidade que as pessoas tem de maximizar seu próprio potencial. O empreendedor visualiza a empresa como um local onde suas capacidades podem ser utilizadas e aperfeiçoadas e, em consequência, obter a realização pessoal. Da mesma forma que na necessidade de aprovação, a empresa é um instrumento para que o empreendedor ponha à prova suas capacidades intelectuais e, até mesmo físicas;

f) Vínculos:

Para o empreendedor, não é necessário deixar a empresa onde trabalha, para vivenciar as emoções, riscos e gratificações de uma idéia transformada em realidade;

g) Correr risco calculado

Antes de colocar uma idéia em prática o empreendedor precisa analisar minuciosamente as chances de lucro ou prejuízo. Correr risco é necessário para fazer a empresa crescer, considerar as possibilidades de erro e levantar soluções para haja o mínimo de imprevistos;

#### 4.4.2 Conhecimentos

Para que o empreendedor opere em uma empresa com o sucesso desejado, ele deve possuir alguns conhecimentos básicos que são diferenciados em cada etapa em que a empresa encontra-se. Apesar desta diferenciação, é possível fazer uma descrição dos conhecimentos gerais necessários para o empreendedor gerar seu negócio. São eles:

a) Aspectos técnicos relacionados ao negócio:

É imprescindível que o empreendedor tenha conhecimentos a respeito do produto que oferece ou pretende oferecer, e do processo de produção. Em um primeiro momento, ele tem de atuar diretamente na empresa. Para que ela ocupe um lugar considerável no mercado, o empreendedor precisa utilizar seus conhecimentos. Dentre eles, projetos do produto, qualidade, modo de fabricação, controle do processo. Se o empreendedor não tiver conhecimento dos aspectos técnicos, deve desenvolver rapidamente ou buscar um sócio ou técnico que os possua;

b) Experiência na área comercial:

Atualmente, as empresas têm dado atenção especial ao cliente. As funções da área comercial dizem respeito diretamente a este novo enfoque empresarial, que consiste no atendimento das necessidades da clientela. Entre as funções da área comercial, pode-se incluir: distribuição do produto, publicidade de marketing, pesquisa de mercado e definição de novos produtos;

c) Escolaridade:

É um fator extremamente importante, pois se refere aos conhecimentos adquiridos no sistema formal de ensino. O empreendedor deve possuir um nível mínimo de escolaridade, que lhe possibilite lidar de modo satisfatório com as pessoas. Claro que educação nunca é demais, mas acima de certo nível, o empreendedor deve usar de bom senso e não se considerar dono absoluto da verdade. Deve saber até onde pode ir, quando parar e pedir ajuda;

d) Experiências em empresas:

É fator diferenciador. Enquanto alguns tipos de conhecimento podem ser transmitidos por outros, a experiência não. Para o empreendedor, trabalhos anteriores em empresas possibilitam um bom entendimento prévio de alguns setores ou funções de sua futura empresa;

e) Formação complementar:

A formação complementar relaciona-se com a aquisição de conhecimentos novos ou com a atualização dos que já possui, a partir de um interesse particular ou de uma necessidade gerada pelo próprio negócio. Há conhecimentos que aparentemente não tem nenhuma relação com a vida da empresa, mas podem ter uma participação decisiva no êxito empresarial.

f) Vivência de situações novas:

As mudanças que ocorrem na vida de um indivíduo nem sempre são fáceis de ser assimiladas. Entretanto, contribuem naturalmente para que ele passe a vivenciar as situações novas com mais facilidade. Esta experiência permite ao empreendedor enfrentar as mudanças ou fatores inesperados com menos insegurança e mais consciência da realidade. Portanto, quanto mais situações novas forem enfrentadas, melhor. A vida da empresa é enfrentar cotidianamente novos problemas que exigem novas soluções. A experiência com situações novas facilita a superação de problemas, começando pela atitude frente a eles.

#### 4.4.3 Habilidades

O sucesso de uma empresa também depende das habilidades do empreendedor, que correspondem às facilidades para utilizar suas capacidades físicas e intelectuais. São inúmeras as habilidades necessárias para a operação de uma empresa de pequeno porte, tais como:

a) Identificação de novas oportunidades:

Esta habilidade relaciona-se com a capacidade de ver o que os outros não vêem e de visualizar o ausente. É a facilidade para identificar novas oportunidades de produtos e serviços. Depende fortemente da criatividade e da capacidade de pensar inovadoramente. O empreendedor de sucesso está sempre farejando novas oportunidades de negócio, descobrindo nichos de mercado e enxergando o seu meio como um grande armazém de possibilidade de negócio. Às vezes adquire coisas de que não necessita somente pelo fato de ser um bom negócio no momento e de haver a possibilidade de repassá-lo mais tarde pelo dobro do valor;

b) Valorização de oportunidades e pensamento criativo:

Para ser bem sucedido, o empreendedor tem de pensar criativamente, como já mencionado anteriormente, e fazer uma valorização das oportunidades que surgem. A avaliação crítica é essencial para distinguir uma oportunidade real de uma falsa. As iniciativas inovadoras são escassas porque o desenvolvimento da criatividade e da crítica não está amplamente incorporado no sistema educativo. Não basta enxergar o que os outros não enxergam. É necessário atribuir valor aquilo que se apresenta como uma oportunidade. Por exemplo: é uma boa oportunidade a

compra daquele apartamento? Por quê? De quanto será o meu lucro daqui a seis meses?;

c) Comunicação persuasiva:

Os empreendedores normalmente começam com nada mais que uma idéia em sua cabeça. Para transformar essa idéia em realidade, devem convencer outras pessoas a associar-se ao novo negócio por meio de uma comunicação convincente; convencer amigos, parentes e desconhecidos para que invistam ou emprestem dinheiro para a nova empresa; convencer fornecedores a oferecer crédito e, finalmente, convencer clientes a pagarem com seu dinheiro um novo produto ou serviço proveniente de uma firma desconhecida;

d) Negociação:

A habilidade de negociar, com algumas das demais, adquire-se pela experiência. Está intimamente relacionada a aspectos culturais. A partir do momento em que alguém decide abrir uma nova empresa, os negócios devem começar a materializar-se. As vendas e as compras podem ser simples ou complexas, porém, em qualquer caso, esta habilidade será inevitavelmente necessária. E o empreendedor deve ser seguro e convincente quando se trata dela;

e) Aquisição de informações:

Em um ambiente instável e competitivo, a posse de informações sobre mercados, processos gerenciais e avanços tecnológicos pode permitir à empresa uma posição competitiva, o empreendedor deve ter habilidades específicas que lhe permitam adquirir as informações.

f) Resolução de problemas:

Cada novo negócio gera um conjunto único de problemas, desafios e crises. É impossível ensinar aos empreendedores como responder à grande quantidade de problemas que enfrentam na etapa inicial e durante o crescimento de sua nova empresa. Uns terão a tendência de melhorar o que já existe (adaptadores) e outros, a tendência de revolucionar o implantado e gerar soluções mais radicais (inovadoras);

g) Atingir metas:

O empreendedor é leal as suas metas, mas realista quanto às maneiras de atingi-las. Além disso, ele executa qualquer tarefa necessária para fazer seu projeto funcionar, a despeito da definição de seu cargo;

h) Motivação e decisão:

O empreendedor quer liberdade e acesso aos recursos da corporação. É orientado para metas e auto-motivado, mas também reage às recompensas e ao reconhecimento. O empreendedor gosta de fazer os outros concordarem com sua visão. É alguém mais paciente e disposto a compromissos que o executor, mas ainda em executor.

#### 4.4.4 Valores

Os valores caracterizam a visão de mundo dos indivíduos. Percebe-se facilmente sua relação com o comportamento, pois influenciam as diversas etapas do processo comportamental do ser humano. São de vital importância na etapa de decisão, pois o critério para tomada de decisão será fundamentado nos valores do indivíduo, valores estes adquiridos desde o nascimento, passados de pai para filho, e alterados aos poucos com a vivência. A alternativa a ser escolhida deverá obedecer aos valores vigentes na época.

##### a) Existenciais:

Referem-se à vida, sob todos os aspectos, dimensões e níveis: saúde, alimentação, lazer. Incluem também trabalho, salário, economia, produção, circulação e várias outras formas de investimento lucrativo. Os valores existenciais, por serem os mais abrangentes, constituem-se em um dos principais referenciais na constituição da visão de mundo das pessoas;

##### b) Estéticos:

São os valores ligados à sensibilidade do indivíduo, desde os sensoriais, adequados aos cinco sentidos, até a arte mais requintada e suas múltiplas formas de expressão de sentimentos. O empreendedor deve despertar e cultivar o senso estético a partir de seu ambiente familiar, do espaço geográfico, da natureza e da sua própria empresa. Na empresa, os valores estéticos do empreendedor também se fazem notar. A ordem, a limpeza, o ambiente de trabalho, a organização e o próprio vestir são conseqüências destes valores;

##### c) Intelectuais:

A vida de uma empresa demanda, como outras atividades humanas, o exercício das capacidades intelectuais. Os valores intelectuais do empreendedor ajudarão, entre coisas, a imprimir o ritmo da inovação tecnológica da empresa, a

definir o papel da criatividade na empresa e a postura em relação a algumas normas da sociedade, como a proteção do meio ambiente;

d) Morais:

Referem-se à doutrina, princípios e normas, padrões orientadores do procedimento humano. Inclui-se nesta categoria os valores que surgem se desenvolvem e refletem no seio da coletividade humana, como comunidade. Estes valores éticos do empreendedor configurarão seu comportamento em relação à sociedade;

e) Religiosos:

O conceito que os povos tem a respeito de Deus, em geral, estabelece normas e rituais sob formas variadas. Quando existe algum tipo de fanatismo, na maioria das vezes, atrapalha seu empreendimento.

f) Qualidade:

A qualidade é um diferencial em qualquer tipo de negócio. Cumprir prazos é garantir a confiança do consumidor. Mas é preciso estar sempre melhorando para superar as expectativas.

#### 4.5 TIPOS DE EMPREENDEDOR

De acordo com Young (apud URIARTE, 2000, p. 25) os tipos de empreendedor mais citados na literatura, são os seguintes:

- Empreendedor artesão: o indivíduo que é essencialmente um técnico e escolhe instalar um negócio independente para praticar o seu ofício.
- Empreendedor tecnológico: o indivíduo associado ao desenvolvimento ou comercialização de um novo produto ou processo inovador e que monta uma empresa para introduzir essas melhorias tecnológicas e obter lucro.
- Empreendedor oportunista: o indivíduo que enfoca o crescimento e o ato de criar uma nova atividade econômica e que monta, compra e faz crescer empresas, em resposta a uma oportunidade observada.
- Empreendedor "estilo de vida": o indivíduo autônomo ou que começa um negócio por causa da liberdade, independência *elou* outros benefícios para seu estilo de vida, que seu empreendimento tornam possíveis. Vale salientar que os capitalistas de risco e especuladores (investidores) e gerentes

contratados são excluídos da classificação de empreendedor. De fora também os indivíduos como os vendedores, apesar de poderem demonstrar características de empreendedor em seu trabalho.

Todavia, nem todo empreendedor busca um novo objetivo ou meta na sua vida. Existem pessoas que entram em negócios para escapar de algum fator ambiental. Kniht identificou vários fatores ambientais que encorajam ou impulsionam as pessoas a iniciar novos negócios e rotulou tais empreendedores de refugiados. Para ele, existem vários tipos de refugiados, a saber:

1. Refugiado estrangeiro: são pessoas que escapam das restrições políticas, religiosas ou econômicas de seus países de origem atravessando as fronteiras nacionais. Em geral, encontram discriminações ou desvantagens – de cultura, língua, entre outras – ao buscar emprego assalariado em outros países e, então, iniciam um novo negócio.
2. Refugiado corporativo: são aqueles que fogem do ambiente burocrático das grandes e médias empresas iniciando negócios por conta própria. Muitas pessoas, ao vivenciar na corporação ambiente desagradável de trabalho, processo decisório centralizado, realocações impostas e até atmosfera indesejável, encontram uma alternativa atraente ao buscar um novo negócio.
3. Refugiado dos pais: são pessoas que abandonam a família para mostrar aos pais que podem fazer as coisas de maneira independente, ou seja, sozinhas.
4. Refugiado do lar: são aqueles que começam o próprio negócio após o crescimento dos filhos ou quando se sentem livres das responsabilidades de casa.
5. Refugiada feminista: mulheres que sentem discriminações ou restrições em uma empresa e preferem iniciar um negócio que possam dirigir independentemente dos outros.
6. Refugiado social: são os alheios à cultura que prevalece na empresa, que buscam uma atividade como empreendedores.
7. Refugiado educacional: são pessoas que se sentem cansadas dos cursos acadêmicos e decidem iniciar um novo negócio.

Além disso, Smith considera que os empreendedores apresentam enorme variação em seus estilos de fazer negócios. Em resumo, sugere um *continuum* em que dois padrões básicos estão nas extremidades: empreendedores artesão e empreendedores oportunistas.

1. Empreendedor artesão: é uma pessoa que inicia um negócio basicamente com habilidades técnicas e um pequeno conhecimento da gestão de negócios. Sua formação limita-se ao treinamento técnico e, com isso, tem experiência técnica no trabalho, mas não dispõe de capacidade para se comunicar bem, avaliar o mercado, tomar decisões e gerir o negócio. Sua abordagem quanto ao processo decisório se caracteriza por: ter uma orientação de tempo de curto prazo, com pouco planejamento para o futuro crescimento para o futuro crescimento ou mudança; ser paternalista, ou seja, dirige o negócio da forma como dirigia sua própria família; relutar em delegar autoridade, é centralizador; usar uma ou duas fontes de capital para abrir sua empresa; definir a estratégia de marketing em termos de preço tradicional, da qualidade e da reputação da empresa; esforçar-se nas vendas basicamente por motivos pessoais.
2. Empreendedor oportunista: é aquele que tem educação técnica suplementada por estudo de assuntos mais amplos, como administração, economia, legislação ou línguas. Procura sempre estudar e aprender. Caracteriza-se por: evitar o paternalismo na condução da equipe; delegar autoridade às pessoas necessárias para o crescimento; empregar estratégias de marketing e esforços de vendas mais variados; obter capitalização original de duas fontes de recursos; planejar o crescimento futuro do negócio; utilizar sistemas de registro e controle, orçamento apropriado, oferta precisa e pesquisa sistemática de mercado.

Os estilos empreendedores constituem dois extremos de abordagem gerencial. Em um pólo, está o artesão, que dá sãs à imaginação e conhece o produto. No outro, está o administrador experiente e com boa instrução, que utiliza procedimentos gerenciais sistemáticos, aproximando-se de uma abordagem científica na gestão do negócio.



## 4.6 VANTAGENS E DESVANTAGENS DE SER EMPREENDEDOR

Há inúmeras vantagens concretas em criar e operar um negócio próprio. O empresário não tem chefe e depende de suas próprias decisões. Pode inovar e experimentar novas idéias em seu negócio, estimulado por sua criatividade ou pela sua concorrência. Tem perspectivas de ganhos financeiros consideráveis, se alcançar êxito, o que lhe trará o reconhecimento da comunidade. No entanto, aspectos desfavoráveis a que convém considerar como conviver com as instabilidades das eventuais mudanças no ambiente externo.

### 4.6.1 Vantagens

Ter a liberdade de enfrentar uma situação difícil e testar as próprias competências, esperando uma recompensa que não depende de outros, são algumas vantagens do espírito empreendedor.

- Autonomia

Independência e liberdade para tomar decisões são provavelmente às maiores vantagens do empreendedor. A satisfação de ser chefe de si mesmo é a melhor sensação que algumas pessoas podem experimentar.

- Desafio

Para muitos empreendedores, o desafio de iniciar um negócio é fonte de entusiasmo. A oportunidade de desenvolver uma idéia em um negócio recompensador produz um grande sentimento de realização. Além disso, o empreendedor sabe que o sucesso depende principalmente de sua iniciativa, e que o sucesso ou o fracasso, em grande parte é o fruto de seu nível de esforço.

- Controle financeiro

O controle sobre o negócio e, conseqüentemente, sobre seus rendimentos é outra vantagem importante do empreendedor. Ele não corre o risco de ser demitido de uma hora para outra e ver sua situação financeira desestruturada.

#### 4.6.2 Desvantagens

Se o auto-emprego parece fácil, a alta demissão pode ser ainda mais. De fato, o empreendedorismo é uma das carreiras mais difíceis que alguém pode escolher.

- **Sacrifício pessoal**

Um empreendedor, no início do processo de criação de uma empresa, normalmente trabalha longas horas e, com frequência, sete dias por semana. Quase não a tempo para a família, diversão e reflexão pessoal. O empreendimento muitas vezes consome a vida do empreendedor. Isso frequentemente resulta no prejuízo das relações familiares e em alto nível de tensão. O empreendedor deve perguntar-se o quanto está disposto a sacrificar para tornar seu empreendimento um sucesso.

- **Sobrecarga de responsabilidades**

O empreendedor tem uma carga de trabalho e responsabilidades diferente da dos empregados assalariados. Nas empresas os empregados têm companheiros que ocupam o mesmo cargo, entretanto sabe que está “sozinho no topo”. Não há ninguém no empreendimento que tenha como ele apostado todas as fichas.

- **Pequena Margem de erro**

Muitas decisões tomadas por empreendedores revelam-se incorretas e não lucrativas, prejudicando os resultados do negócio. No entanto, as grandes empresas sobrevivem porque têm recursos financeiros que podem compensar as perdas. Em negócios pequenos ou emergentes, uma decisão errada pode resultar em falência.

#### 4.7 DEFINIÇÃO DO EMPREENDEDORISMO ADOTADA PELO GEM

Empreendedorismo é um fenômeno complexo que abrange uma variedade de contextos. Os diversos conceitos utilizados na literatura sobre o tema refletem essa complexidade. Alinhado aos seus objetivos, o GEM adota uma visão ampla do empreendedorismo e foca o papel exercido pelos indivíduos no processo empreendedor. Resumindo o conceito de Empreendedorismo segundo o GEM:

“Qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um

Empreendimento existente por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas.”

#### 4.8 EMPREENDIMENTOS CRIADOS EM 2012 NO BRASIL

Através de consulta no site de IBPT – Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário, foi possível conseguir informações da quantidade de empreendimentos criados em 2012 no Brasil.

O IBPT está desenvolvendo uma ferramenta tecnológica denominada Empresômetro – Censo das Empresas e Entidades Públicas e Privadas Brasileiras, que apresentará a totalidade das empresas, das entidades privadas (associações, institutos, igrejas, fundos, etc.) e das entidades públicas (federais, estaduais e municipais).

Com este auxílio é possível saber onde se concentram as empresas e entidades por região, estado, cidade, rua, bairro, quantas filiais tem cada empresa, quais as empresas e entidades mais antigas, dentre outras informações importantes para análise mercadológica, institucional e política.

O Empresômetro tem como base de dados as informações divulgadas pelas próprias empresas e entidades, pela Receita Federal do Brasil, Secretarias Estaduais da Fazenda, Secretarias Municipais de Finanças, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Juntas Comerciais, Portais da Transparência e IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

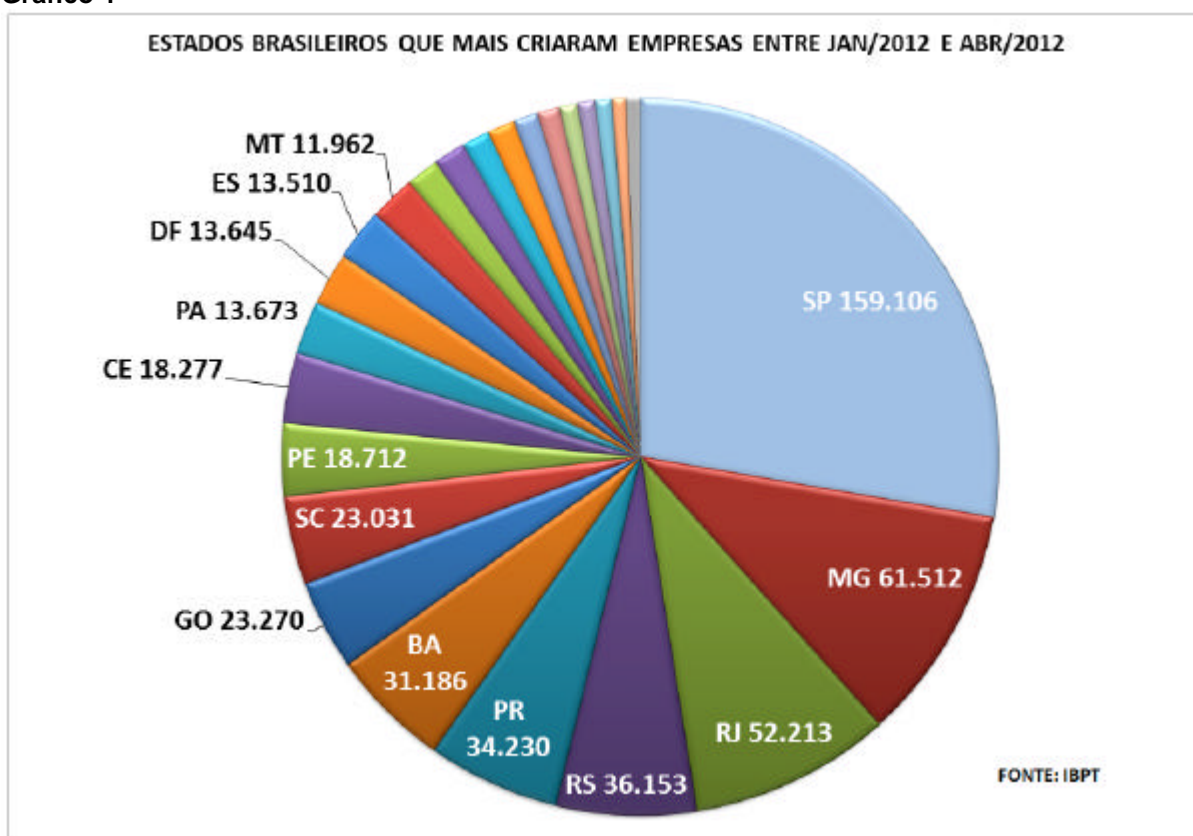
A primeira estatística diz respeito a quantidade de empresas e entidades criadas de janeiro a abril de 2012.

Nos primeiros quatro meses de 2012 foram criados 574.385 novos empreendimentos privados e públicos no Brasil (97% de empresas e 3% de entidades privadas e públicas), sendo que São Paulo lidera o ranking com 159.106, seguido de Minas Gerais com 61.512 e Rio de Janeiro com 52.213.

Os Estados que menos criaram novas empresas e entidades foram Acre com 1.460, Amapá com 1.296 e Roraima com 945.

O gráfico 1 a seguir detalha os Estados Brasileiros que mais criaram empresas entre janeiro de 2012 e Abril de 2012.

Gráfico 1



Fonte: IBPT.

Conforme pesquisa efetuada pela IBPT, a tabela a seguir demonstra a representatividade de novas empresas nos períodos de Janeiro a Abril dos anos de 2011 e 2012.

**Tabela 1 – RANKING DAS UFs QUE MAIS REGISTRARAM NOVAS EMPRESAS NOS PERÍODOS DE JAN A ABR DOS ANOS DE 2011 E 2012.**

	ESTADO	TOTAL 2011	TOTAL 2012	% REPRESENTATIVIDADE DA UF EM 2012
1	São Paulo	132.617	159.106	27,70%
2	Minas Gerais	42.566	61.512	10,70%
3	Rio de Janeiro	43.288	52.213	9,10%
4	Rio Grande do Sul	28.630	36.153	6,30%
5	Paraná	30.699	34.230	6,00%
6	Bahia	27.013	31.186	5,40%
7	Goiás	17.053	23.270	4,00%
8	Santa Catarina	17.307	23.031	4,00%
9	Pernambuco	13.286	18.712	3,30%
10	Ceará	11.262	18.277	3,20%
11	Pará	10.338	13.673	2,40%
12	Distrito Federal	10.090	13.645	2,40%
13	Espírito Santo	10.011	13.510	2,40%
14	Mato Grosso	10.070	11.962	2,10%

15	Mato Grosso do Sul	6.597	8.444	1,50%
16	Maranhão	6.299	8.284	1,40%
17	Paraíba	5.384	7.213	1,30%
18	Rio Grande do Norte	5.587	7.122	1,20%
19	Alagoas	4.243	6.346	1,10%
20	Amazonas	4.426	5.794	1,00%
21	Rondônia	3.706	4.577	0,80%
22	Piauí	3.250	4.605	0,80%
23	Tocantins	3.380	4.253	0,70%
24	Sergipe	2.659	3.567	0,60%
25	Acre	1.261	1.460	0,30%
26	Amapá	1.523	1.296	0,20%
27	Roraima	850	945	0,20%
		453.395	574.386	100,00%

Fonte: IBPT.

Houve um crescimento de 26,68% de novas empresas e entidades, pois nos quatros primeiros meses do ano passado foram criados 453.396 novos empreendimentos. Em 2011 São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais lideraram o ranking de novas empresas e entidades. No Paraná houve um crescimento de 11,50% de novas empresas em comparação do ano 2011 e 2012.

Considerando a evolução de novas empresas no Paraná, observou-se um crescimento de 11,50 no ano de 2012 em relação ao ano de 2011.

#### 4.9 NOVOS EMPREENDIMENTOS EM 2012 POR ATIVIDADE ECONÔMICA

A atividade que mais gerou novas empresas nos 4 primeiros meses de 2012 foi a de Comércio Varejista de Vestuário e Acessórios, com 46.791 novos empreendimentos, seguida da atividade de Cabeleireiros com 27.018 novos negócios e “Minimercados, Mercearias e Armazéns” com 15.454 novas empresas.

Tabela 2

**ATIVIDADES QUE MAIS CRIARAM EMPRESAS ENTRE JANEIRO E FEVEREIRO  
NOS ANOS DE 2011 E 2012**

	2012		2011		ATIVIDADE ECONÔMICA	INCREMENTO EM 2012
	2012	%	2011	%		
1	46.791	8%	32.194	7%	COMERCIO VAREJISTA DE ARTIGOS DO VESTUARIO E ACESSORIOS	45%
2	27.018	5%	17.931	4%	CABELEIREIROS	51%
3	15.454	3%	7.652	2%	OBRAS DE ALVENARIA	102%
4	14.931	3%	12.909	3%	COMERCIO VAREJISTA DE MERCADORIAS EM GERAL, COM PREDOMINANCIA DE PRODUTOS ALIMENTICIOS - MINIMERCADOS, MERCEARIAS E ARMAZENS	16%
5	14.579	3%	11.512	3%	LANCHONETES, CASAS DE CHA, DE SUCOS E SIMILARES	27%
6	11.898	2%	5.762	1%	OUTRAS ATIVIDADES DE TRATAMENTO DE BELEZA	106%
7	10.877	2%	8.550	2%	BARES E OUTROS ESTABELECIMENTOS ESPECIALIZADOS EM SERVIR BEBIDAS	27%
8	9.295	2%	5.953	1%	INSTALACAO E MANUTENCAO ELETRICA	56%
9	8.425	1%	7.346	2%	RESTAURANTES E SIMILARES	15%
10	8.281	1%	5.915	1%	COMERCIO VAREJISTA DE BEBIDAS	40%

Fonte: IBPT.

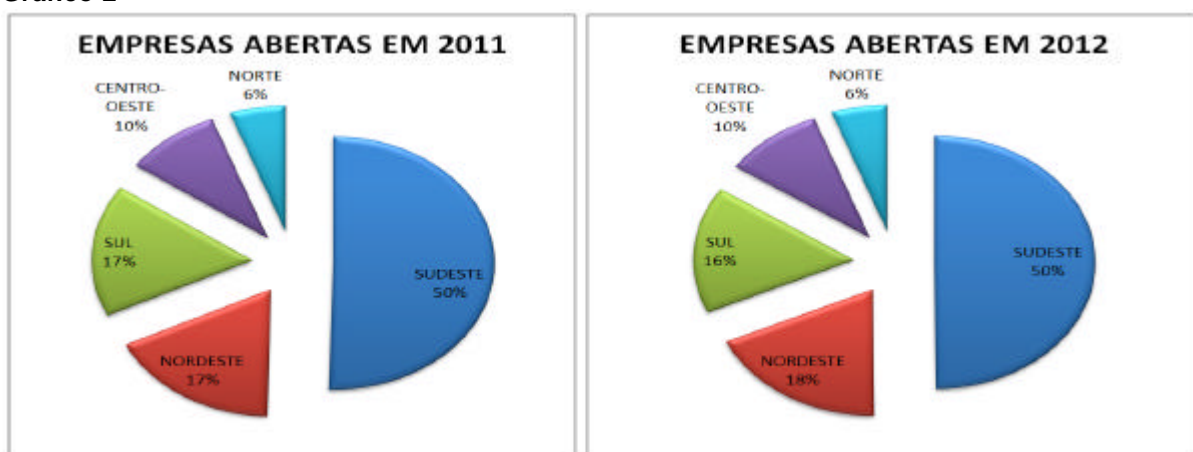
#### 4.10 NOVOS NEGÓCIOS POR REGIÃO

A região Sudeste é a que mais criou novas empresas e entidades, representando metade de todos os novos negócios em 2012, seguida da região Nordeste com 18%, Sul com 16%, Centro-Oeste com 10% e Norte com 6%. Nos primeiros quatro meses de 2011 este percentual foi um pouco diferente, com a região Sudeste concentrando 50% dos novos negócios, seguida da Região Nordeste com 17%, Sul também com 17%, Centro-oeste com 10% e Norte com 6%.

Tabela 3 – Empresas abertas em 2011 e 2012.

EMPRESAS ABERTAS EM 2011			EMPRESAS ABERTAS EM 2012		
REGIÃO	TOTAL	%	REGIÃO	TOTAL	%
SUDESTE	193.629	50%	SUDESTE	253399	50%
NORDESTE	66.934	17%	NORDESTE	93.196	17%
SUL	64.946	17%	SUL	82.667	17%
CENTRO-OESTE	37.128	10%	CENTRO-- OESTE	50727	10%
NORTE	21.597	6%	NORTE	28.316	6%
	384.234	100%		508.305	100%

Gráfico 2

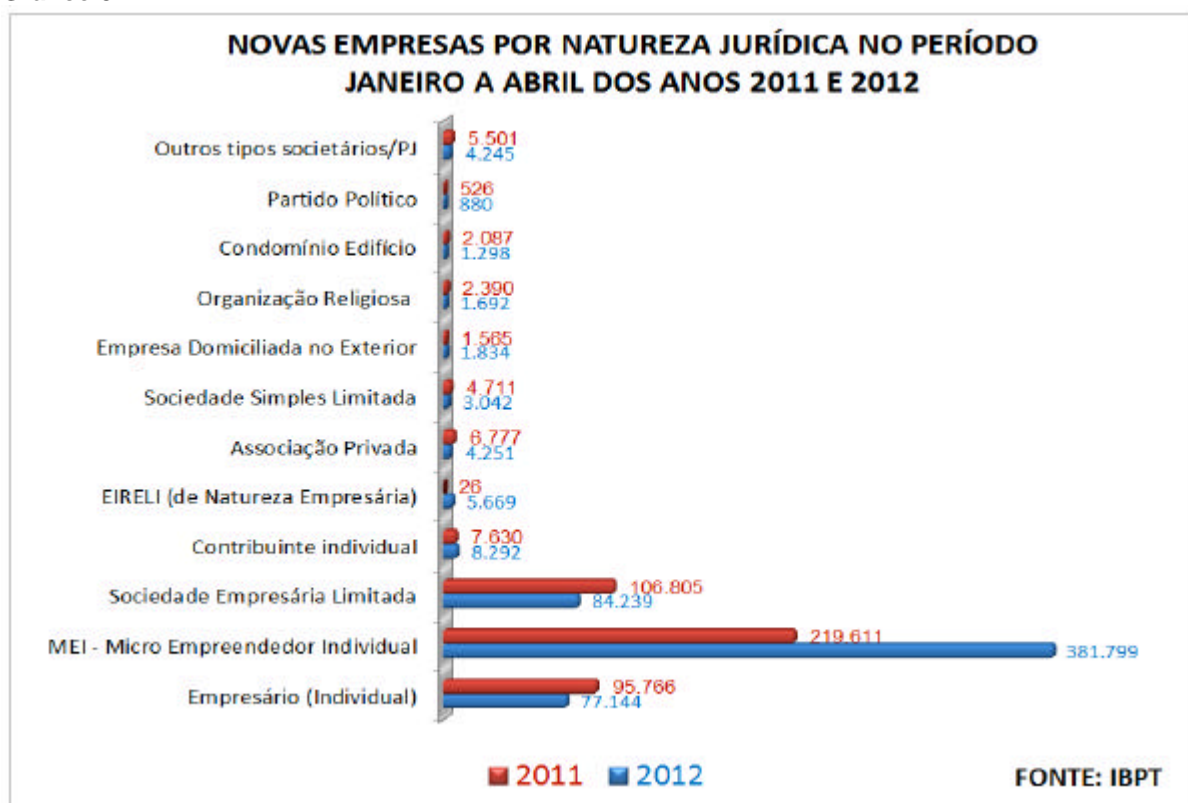


Fonte: IBPT.

#### 4.11 NOVAS EMPRESAS E ENTIDADES POR TIPO JURÍDICO

O tipo jurídico de Micro-empendedor Individual (MEI) concentra o maior percentual de novos negócios em 2012, com 66,47% (381.799 novos negócios), seguido de empresas Limitadas com 14,67% (84.239).

Gráfico 3



Fonte IBPT.

#### 4.12 EMPREENDEDORES DO BRASIL E PAÍSES PARTICIPANTES DO GEM

Este tópico analisa a dinâmica do empreendedorismo no Brasil comparado com os demais países participantes do GEM.

Para tanto, a principal variável estudada é o envolvimento dos indivíduos da população na criação de novos negócios, considerando o estágio em que estes se encontram: negócios em estágio inicial (nascentes ou novos) ou estabelecidos.

Os empreendedores nascentes são aqueles se encontram em fase de estruturação de um negócio que conta com no máximo três meses de existência, considerando o pagamento de salários a empregados ou remuneração dos proprietários.

Os empreendedores de negócios novos, por sua vez, já ultrapassaram os três primeiros meses iniciais e são proprietários de um negócio que tem até 42 meses de existência (três anos e meio). Esses dois tipos de empreendedores – nascentes e novos – compõem o grupo dos empreendedores em estágio inicial, principal foco de análise da pesquisa GEM.

Finalmente, empreendedores à frente de negócios com mais de 42 meses são denominados empreendedores estabelecidos.

Para avaliação dessa dinâmica da atividade empreendedora o GEM utiliza medidas que são representadas na forma de percentuais. Essas medidas são taxas que expressam a proporção da população envolvida na criação de negócios que se enquadram em algum dos estágios anteriormente mencionados. A principal e já consagrada taxa do GEM é a TEA – Taxa de empreendedores em estágio inicial.

**Quadro 2 - Empreendedores segundo o estágio do empreendimento – Brasil – Comparativo 2010-2011**

Estágio	2010	2011
	Taxa (%)	
Empreendedores em Estágio Inicial (TEA)	17,50	14,89
Empreendedores Nascentes	5,79	4,09
Empreendedores Novos	11,83	11,04
Empreendedores estabelecidos	15,26	12,23
Empreendedores (Estágio Inicial e Estabelecidos)	32,76	26,94

Fonte: GEM Brasil 2011

O Quadro 2 mostra uma redução das taxas de empreendedorismo de 2011 em relação a 2010. Uma das hipóteses para tal ocorrência é a alta demanda por



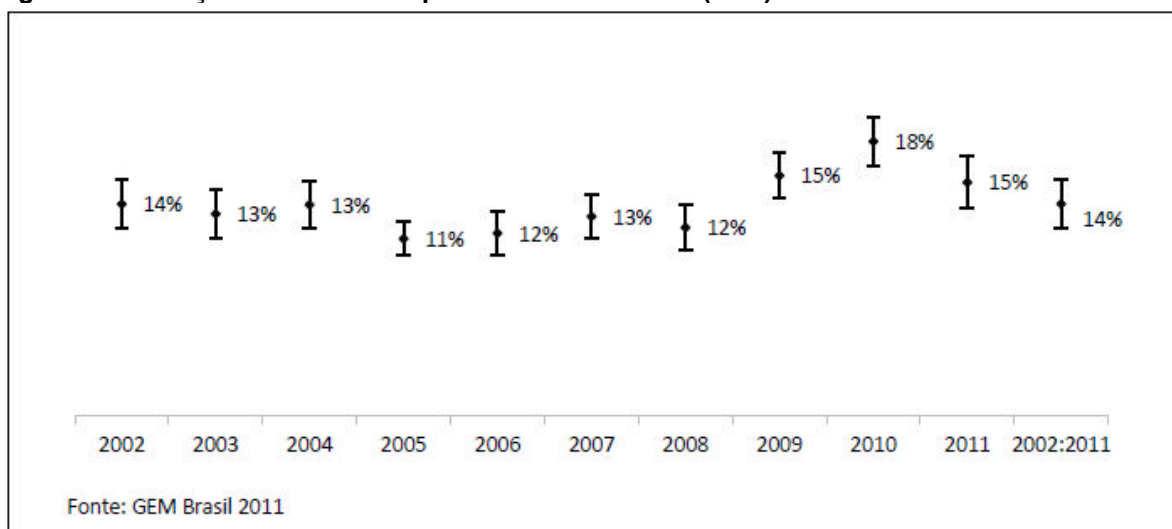
mão de obra qualificada, face ao crescimento e expansão das empresas brasileiras e do mercado brasileiro. É fato que hoje no Brasil faltam profissionais especializados, que não conseguem atender à demanda do mercado nacional, principalmente em algumas áreas específicas. Esta falta de profissionais qualificados acarreta um aumento dos salários para atrair tais profissionais, os quais acabam adiando seus projetos de empreender.

Especificamente no tocante à TEA, sua redução é oriunda do decréscimo da taxa de empreendedores nascentes, que passou de 5,79% para 4,09%. Já a taxa de empreendedores novos, embora também apresentasse redução, esta se revelou bem menos intensa.

#### 4.13 EVOLUÇÃO DAS TAXAS DO BRASIL 2002 A 2011

As Figuras 4, 5 e 6 mostram as taxas de empreendedorismo em estágio inicial no Brasil de 2002 a 2011.

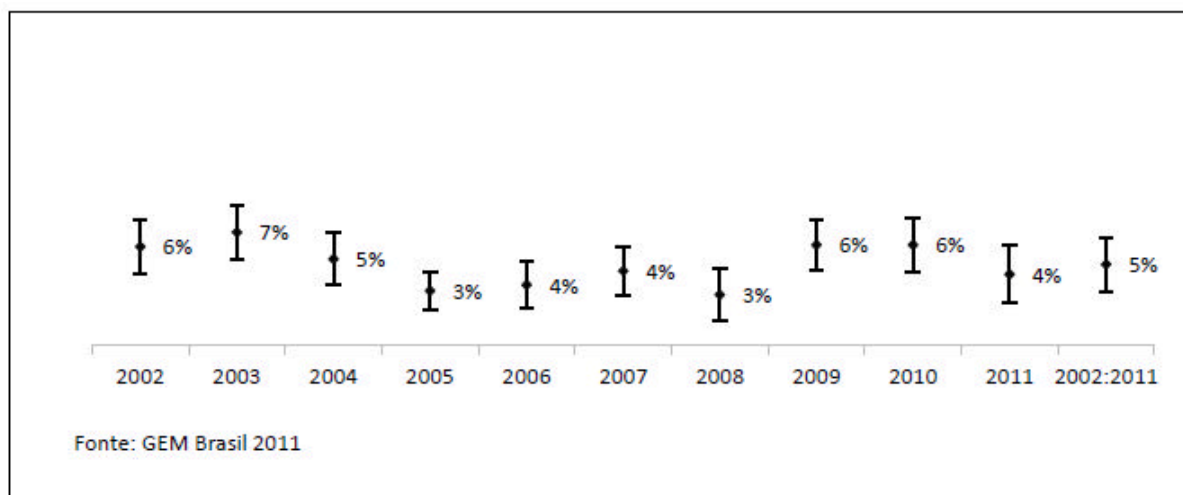
**Figura 4 - Evolução da taxa de empreendedores iniciais (TEA) – Brasil – 2002:2011**



A Figura 4 mostra que a TEA brasileira parece obedecer a um ciclo trienal de ascensão e queda. Embora em 2009 e 2010 esta tenha apresentado diferença positiva em relação a 2008, em 2011 ela retoma a regularidade observada entre 2002 e 2008 e volta a se aproximar da média de 13,5%. Essa redução observada na TEA de 2010 para 2011 deve-se principalmente à queda de 1,7 pontos percentuais

na taxa de empreendedores nascentes, cujos valores vinham mantendo se estáveis de 2009 para 2010 (Figura 5).

**Figura 5 - Evolução da taxa de empreendedores nascentes – Brasil – 2002 -2011.**



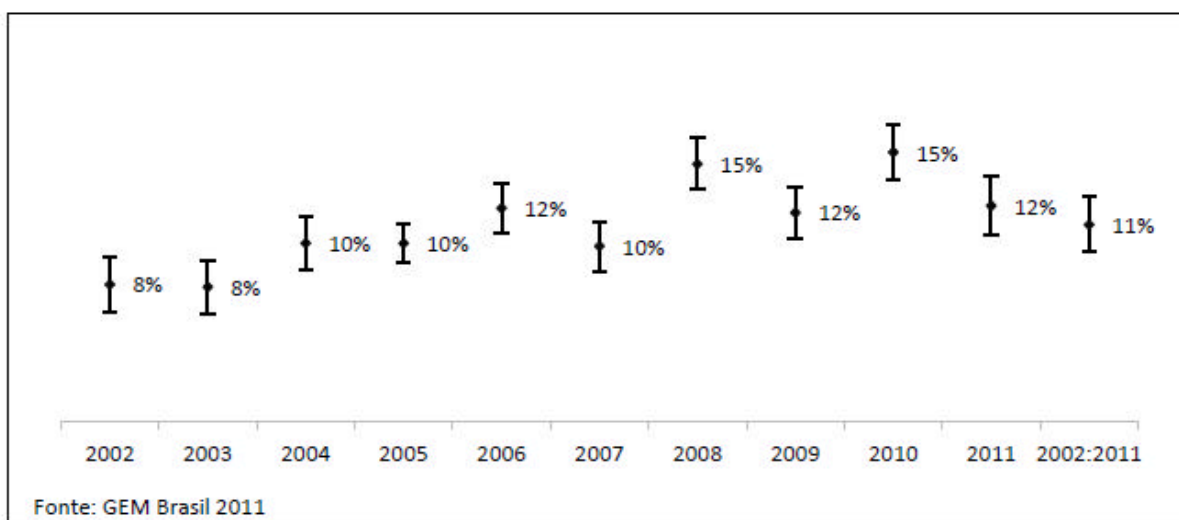
Já a taxa de empreendedores novos apresentou menor variabilidade, conforme demonstrado na Figura 6.

**Figura 6 - Evolução da taxa de empreendedores novos – Brasil – 2002:2011**



Em se tratando dos empreendedores estabelecidos, as variações das taxas de ano para ano são mais perceptíveis, tendo havido uma redução mais acentuada de 2010 para 2011, como pode ser verificado na Figura 7.

**Figura 7 - Evolução da taxa de empreendedores estabelecidos – Brasil – 2002:2011**



É interessante observar que a taxa de empreendedores nascentes sofre menos oscilações que as demais taxas. Isto pode significar que o número de pessoas que inicia um negócio obedece a certa regularidade, independentemente da situação política ou econômica brasileira. No entanto, o contexto no qual a empresa está inserida torna-se mais influente à medida que o tempo passa, haja vista que as oscilações de um ano para outro nos empreendedores estabelecidos são bem mais significativas.

#### 4.14 COMPARAÇÃO DAS TAXAS DO BRASIL COM DEMAS PAÍSES EM 2011

Na comparação com os demais países participantes da pesquisa em 2011, a TEA do Brasil (14,89%), encontra-se acima da média dos países participantes (10,95%), situando-se na 13ª posição e acompanhando a média dos países do grupo-eficiência (14,09%), situando-se na 10ª posição nesse grupo de países.

A TEA mais alta do grupo-eficiência e dentre todos os países participantes foi a da China (24,01%). As TEAs mais altas no grupo-fator e no grupo-inovação ficaram respectivamente com a Guatemala (19,31%) e com os Estados Unidos (12,34%). Já os países participantes da pesquisa com menor TEA foram Paquistão (9,07%), Rússia (4,57%) e Eslovênia (3,65%), respectivamente nos grupos fator, eficiência e inovação, conforme pode ser verificado no Quadro 3.

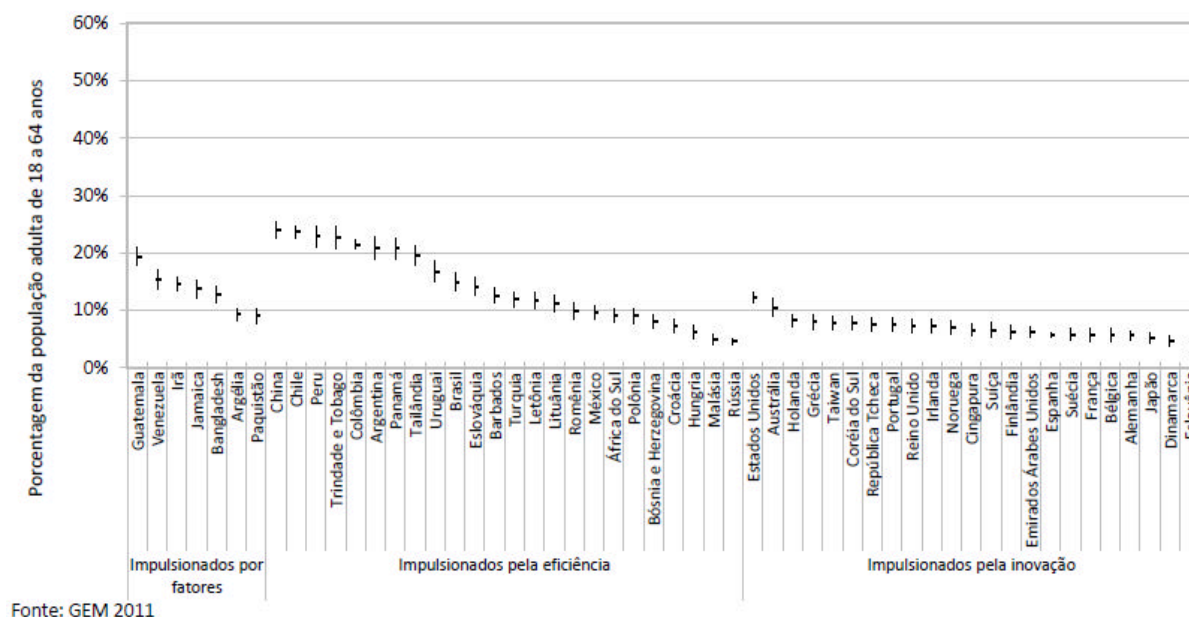
**Quadro 3 - Empreendedores segundo o estágio do empreendimento – Grupo de Países – 2011**

Estágio		Grupos de Países							
		Todos os Países (54 países)		Impulsionados por fatores (7 países)		Impulsionados pela eficiência (24 países)		Impulsionados pela inovação (23 países)	
		Taxa	País	Taxa	País	Taxa	País	Taxa	País
Empreendedores em Estágio Inicial (TEA)	Mais alta	24,01	China	19,31	Guatemala	24,01	China	12,34	Estados Unidos
	Média	10,95	...	13,44	...	14,09	...	6,92	...
	Mais baixa	3,65	Eslovênia	9,07	Paquistão	4,57	Rússia	3,65	Eslovênia
	Brasil	14,89	13º	...	...	14,89	10º	...	...
Empreendedores Nascentes	Mais alta	17,86	Peru	13,05	Venezuela	17,86	Peru	8,29	Estados Unidos
	Média	6,61	...	9,21	...	8,02	...	3,97	...
	Mais baixa	1,91	Eslovênia	5,34	Bangladesh	2,37	Rússia	1,91	Eslovênia
	Brasil	4,09	37º	...	...	4,09	20º	...	...
Empreendedores Novos	Mais alta	14,15	China	9,13	Guatemala	14,15	China	5,08	Coréia do Sul
	Média	4,56	...	4,78	...	5,95	...	3,05	...
	Mais baixa	1,55	Hungria	1,70	Paquistão	1,55	Hungria	1,63	Dinamarca
	Brasil	11,04	3º	...	...	11,04	3º	...	...
Empreendedores estabelecidos	Mais alta	30,11	Tailândia	11,60	Bangladesh	30,11	Tailândia	15,79	Grécia
	Média	7,02	...	5,60	...	7,25	...	7,22	...
	Mais baixa	1,57	Venezuela	1,57	Venezuela	2,00	Hungria	2,38	França
	Brasil	12,23	4º	...	...	12,23	3º	...	...

Fonte: GEM 2011

Embora a TEA do Brasil tenha ficado em 10º lugar entre os 24 países do grupo eficiência, quando decompomos a TEA em empreendedores nascentes e novos verifica-se que o Brasil ficou em 20º lugar considerando os empreendedores nascentes (4,09%) e em 3º lugar entre os empreendedores novos (11,04%). Isto mostra que a taxa de empreendedores nascentes, ou seja, aqueles cujos negócios têm menos de três meses, é consideravelmente menor no Brasil em comparação aos demais países do grupo, o que pode sugerir uma diminuição do ritmo de abertura de novos negócios no país em 2011. Outro ponto interessante a observar é que no grupo- eficiência, cinco dos seis países com menor TEA são países que saíram do regime comunista e que ainda têm que vencer a barreira cultural em relação ao empreendedorismo.

**Figura 8 - Atividade empreendedora em estágio inicial (TEA) segundo a fase de desenvolvimento econômico – Grupo de Países – 2011**



A taxa de empreendedores estabelecidos do Brasil (12,23%), quando comparada aos demais países, coloca o país bem acima da média tanto no total de países (7,02%), quanto nos países do grupo-eficiência (7,25%), ficando na 4ª e 3ª posições respectivamente para os dois grupos analisados.

A Tailândia apresenta a taxa mais alta para empreendedores estabelecidos (30,11%) tanto no total de países quanto no grupo-eficiência. As taxas mais baixas de empreendedores estabelecidos ficaram com a Venezuela (1,57%) no total de países e com a Hungria (2%) nos países do grupo-eficiência. Analisando os países no cenário global, a Figura 8 mostra que altas taxas de TEA não estão necessariamente correlacionadas com desenvolvimento econômico. De fato, os relatórios anteriores da Pesquisa GEM mostram que a TEA, em geral, diminui até um determinado ponto a medida que o nível de desenvolvimento dos países aumenta, nível este mensurado pelo PIB (produto interno bruto) per capita. Este declínio pode ser explicado pelo aumento da oferta de empregos em empresas, as quais acabam absorvendo grande parte da mão de obra existente no país, principalmente a mais capacitada. No entanto, nas economias dos países do grupo-inovação, a relação entre TEA e PIB per capita é menos intensa (Relatório GEM 2011). Ao se considerar a taxa de empreendedores estabelecidos, percebe-se que o

comportamento da curva é mais similar entre os grupos, principalmente em relação aos países do grupo-eficiência e do grupo-inovação.

#### 4.15 PRINCIPAIS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELOS EMPREENDEDORES BRASILEIROS

As atividades desenvolvidas pelos empreendedores em estágio inicial são bastante variadas, muito embora se concentrem no comércio varejista, conforme pode ser observado no Quadro 4.

**Quadro 4 - Principais atividades dos empreendedores iniciais – Brasil – 2011**

Atividades		Empreendedores Iniciais
Descrição Cnae	Categorias Cnae	Proporção (%)
Obras de acabamento	Construção	3,50
Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios, com área de venda inferior a 300 metros quadrados - exceto lojas de conveniência	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos	5,24
Comércio varejista de artigos do vestuário e complementos	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos	7,34
Comércio varejista de produtos farmacêuticos, artigos médicos e ortopédicos, de perfumaria e cosméticos	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos	7,69
Comércio varejista de outros produtos não especificados anteriormente	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos	4,55
Lanchonetes e similares	Alojamento e alimentação	6,64
Fornecimento de comida preparada	Alojamento e alimentação	5,24
Cabeleireiros e outros tratamentos de beleza	Outros serviços coletivos, sociais e pessoais	6,99
Outras atividades		52,80

Fonte: GEM Brasil 2011

As três atividades que mais apareceram na pesquisa são comércio varejista de produtos farmacêuticos, artigos médicos e ortopédicos, de perfumaria e cosméticos, seguida pela atividade comércio varejista de artigos do vestuário e complementos e pela atividade cabeleireiros e outros tratamentos de beleza.



**Quadro 5 - Principais atividades dos empreendedores estabelecidos – Brasil – 2011**

Principais atividades		Empreendedores Estabelecidos
Descrição Cnae	Categorias Cnae	Proporção (%)
Confeção de peças do vestuário - exceto roupas íntimas, blusas, camisas e semelhantes	Indústrias de transformação	3,74
Obras de acabamento	Construção	7,48
Comércio varejista de artigos do vestuário e complementos	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos	7,48
Comércio varejista de produtos farmacêuticos, artigos médicos e ortopédicos, de perfumaria e cosméticos	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos	5,14
Comércio varejista de outros produtos não especificados anteriormente	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos	4,67
Fornecimento de comida preparada	Alojamento e alimentação	5,61
Transporte rodoviário de cargas, em geral	Transporte, armazenagem e comunicações	2,34
Atividades jurídicas	Atividades imobiliárias, aluguéis e serviços prestados às empresas	2,34
Atividades de outros profissionais da área de saúde	Saúde e serviços sociais	2,80
Cabeleireiros e outros tratamentos de beleza	Outros serviços coletivos, sociais e pessoais	7,01
Atividades de teatro, música e outras atividades artísticas e literárias	Outros serviços coletivos, sociais e pessoais	2,34
Serviços domésticos	Outros serviços coletivos, sociais e pessoais	2,80
Outras atividades		46,26

Fonte: GEM Brasil 2011

No Quadro 5 encontram-se as atividades desenvolvidas pelos empreendedores estabelecidos e neste caso as principais atividades encontradas são obras de acabamento, comércio varejista de artigos do vestuário e complementos, e cabeleireiros e outros tratamentos de beleza.

## 5 FOCALIZANDO O NOVO NEGÓCIO

Muitas empresas são iniciadas quando empreendedores desenvolvem idéias para novos produtos ou serviços. Não apenas os produtos de alto conteúdo tecnológico têm potencial para o sucesso. Na verdade, com frequência chegam ao mercado produtos e serviços, triviais ou criativos com tecnologia de domínio público ou sem nenhuma sofisticação tecnológica, mas que nem por isso deixam de ser competitivos.

Abrir uma média ou pequena empresa não significa somente empreender um novo negócio, gerar empregos ou fazer girar um enorme círculo da economia nacional, é idealizar novas idéias em oportunidades de negócio.

A pequena e média empresa consegue satisfazer à necessidade de especialização com a busca da fragmentação de atividades capazes de integrar adequadamente tecnologia, qualidade e competitividade. As médias e pequenas empresas estão irradiando vitalidade por todas as partes do mundo. Boa parte da oferta de empregos nos países desenvolvidos provém das empresas de pequeno porte, ao passo que as grandes empresas estão gradativas e continuamente reduzindo seu quadro de pessoal.

### 5.1 O QUE É UMA EMPRESA

Nosso cotidiano é feito de transações com empresas. Dependemos delas para comprar, pagar, comer, viajar, nos divertir, vender, alugar, cuidar de nossa saúde, descansar etc. As empresas que produzem, vendem, informam e prestam os mais variados serviços e facilidades procuram atender as necessidades humanas.

Segundo MAXIMIANO (2007, p. 7)

Uma empresa é uma iniciativa que tem o objetivo de fornecer produtos e serviços para atender as necessidades de pessoas, ou de mercados, e com isso obter lucro. Para obter lucro e atender o compromisso com sua prosperidade, o empreendedor precisa adquirir recursos, estruturar um sistema de operações e assumir um compromisso com a satisfação do cliente.



Segundo ensinamentos de PIERRE LAUZEL apud MOSIMANN e FISCH (1999, p. 17), “Empresa é um agrupamento hierarquizado que põe em ação, meios intelectuais, físicos e financeiros, para extrair, transformar, transportar e distribuir riquezas ou produzir serviços, de acordo com os objetivos definidos por uma direção individual ou colegiada, fazendo intervir em diversos graus, motivação de benefício e de utilidade social”.

Conceitualmente para FIGUEIREDO E CAGGIANO (1997, p. 24) “A empresa é uma unidade produtora que visa criar riquezas, transacionalmente em dois mercados, um fornecedor, outro consumidor”.

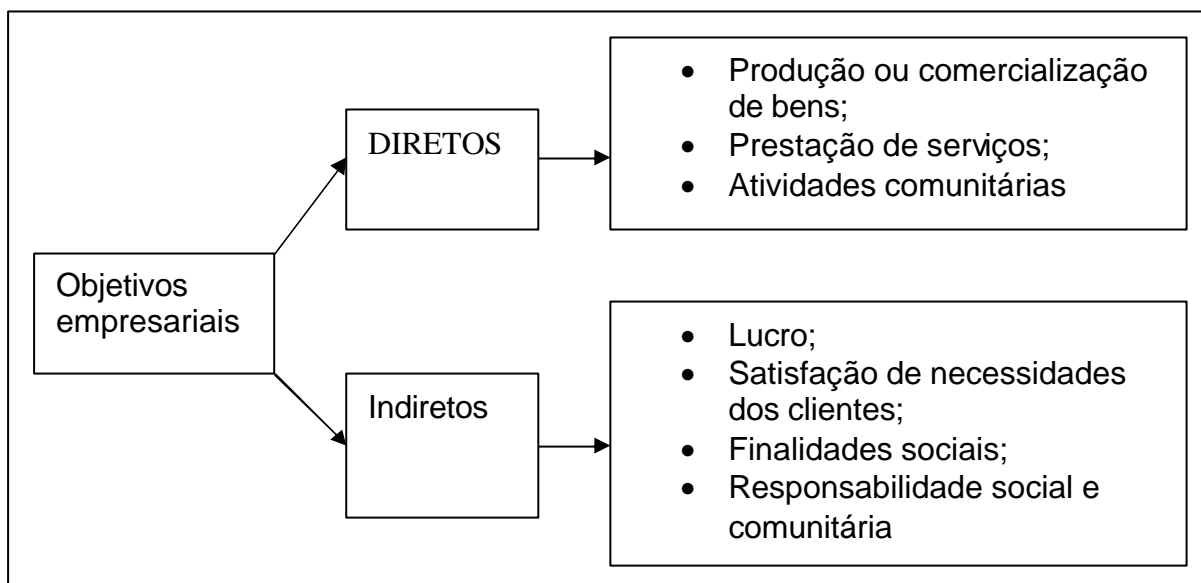
Retomando os conceitos de MOSIMANN E FISCH (1999, p. 17), “Empresa toda entidade ou organização que transforma insumos em produtos ou serviços, para atender às necessidades da sociedade. Essa organização pode ser de fins lucrativos, filantrópicos ou sociais, não sendo relevante sua constituição. Toda empresa exerce uma atividade econômica, que se caracteriza por eventos econômicos como consumo, troca ou produção de recursos escassos”.

Define Chiavenato (2006, p. 40), “Uma empresa é o conjunto de pessoas que trabalham juntas no sentido de alcançar objetivos por meio da gestão de recursos humanos, materiais e financeiros” Os objetivos das empresas podem ser desdobrados em diretos ou indiretos.

- Objetivos diretos - são geralmente a produção ou a venda de mercadorias ou a prestação de serviços. Para funcionar, a empresa requer recursos humanos (pessoas), recursos materiais (máquinas e equipamentos, móveis e utensílios) e recursos financeiros (capital ou dinheiro). A empresa também persegue objetivos indiretos: almeja ganhar mais do que gasta para produzir ou vender suas mercadorias ou prestar serviços.
- Objetivos Indiretos – o atendimento das necessidades da comunidade em que está localizada, isto é, o atendimento das necessidades do cliente ou consumidor. Ao produzir ou vender mercadorias ou prestar serviços, a empresa supre necessidades da comunidade. Ainda indiretamente, a empresa tem várias finalidades sociais: criação de oportunidades de emprego, disseminação da atividade econômica, distribuição dos ganhos (via pagamento de salários), pagamento a fornecedores de serviços, pagamentos

de impostos, preservação do meio ambiente, responsabilidade social e ajuda comunitária, qualidade de vida das pessoas etc.

**Figura 9 – Os objetivos das empresas**



Fonte: Chiavenato, Idalberto. Dando Asas ao Espírito Empreendedor (2006, p. 41).

## 5.2 TIPOS DE EMPRESA

As empresas existem para produzir algo e prestar algum serviço à sociedade. Na realidade, as empresas são organizações destinadas à produção de alguma coisa. Existem vários tipos de empresa, de acordo com seu ramo de atividade, elas podem ser produtoras de bens ou prestadoras de serviços.

O Department of Commerce (Departamento de Comércio dos Estados Unidos), identificou oito setores mais importantes das pequenas empresas, listados a seguir.

1. **Comércio atacadista:** empresas atacadistas de medicamentos, comércio atacadista de alimentos, materiais de escritório, materiais de construção etc.;
2. **Construção:** contratantes de edificações, engenharia de construção, serviços de manutenção de edifícios etc.;
3. **Comércio varejista:** lojas em geral, restaurante, pizzarias, postos de gasolina etc.;

4. **Serviços:** agências de viagem, salões de beleza, barbearias, entregas rápidas etc.;
5. **Finanças, seguros e imobiliárias:** agências de seguro, empresas corretoras de imóveis etc.;
6. **Mineração:** empresas de areia e cascalho, minas etc.;
7. **Transporte e utilidades públicas:** empresas de táxi, estações locais de rádio e TV etc.;
8. **Manufatura:** padarias, oficina de automóveis, oficinas de bicicleta e motos etc.

Em virtude do ramo e atividade as empresas podem ser classificadas em industriais, comerciais e prestadoras de serviços.

#### 5.2.1 Empresas Industriais

São as que produzem bens de consumo ou bens de produção mediante a transformação de matérias primas em mercadorias ou produtos acabados. As empresas industriais que produzem bens de consumo oferecem seus produtos aos consumidores finais, enquanto aquelas que produzem bens de produção são geralmente fornecedoras de outras empresas industriais ou comerciais. As empresas abrangem desde os pequenos artesanatos até as grandes fábricas.

A atividade industrial faz parte do setor secundário, sendo que representa o setor da economia que transforma produtos produzidos pelo setor primário em produtos de consumo, ou mesmo em máquinas industriais. Nas sociedades com maior nível de desenvolvimento o setor industrial apresenta percentuais relevantes.

O termo indústria também é utilizado, genericamente, para qualquer grupo de empresas que compartilham um método comum de gerar dividendos, embora não sejam necessariamente do segundo setor, tais como a indústria do entretenimento, indústria bancária ou mesmo a agroindústria.

Os tipos de indústria são classificados da seguinte forma: Indústria de bens de produção ou de base: toda indústria que trabalha com matéria-prima bruta transformando-a em matéria-prima para outras indústrias. Indústria de bens intermediários ou de bens de capital (tipo de indústria de base): transforma matéria-prima bruta em outro tipo de matéria-prima e são aquelas que produzem máquinas

para outras indústrias. Indústria de bens de consumo: É aquela que produz produtos, voltado ao grande mercado consumidor (população em geral). Duráveis: Responsável por produtos de longa durabilidade média. Não duráveis: São aquelas que produzem produtos cuja durabilidade não é tão aproveitada.

**Quadro 6 – Exemplos de bens produzidos por empresas industriais.**

Bens de Consumo	Bens de Produção
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automóveis, motos;</li> <li>• Produtos farmacêuticos</li> <li>• Bebidas e refrigerantes;</li> <li>• Moda, roupas vestuário;</li> <li>• Calçados, couro, mobiliário</li> <li>• Produtos alimentícios;</li> <li>• Produtos de higiene</li> <li>• Material escolar, livros, revistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matérias-primas químicas e plásticas;</li> <li>• Componentes elétricos e eletrônicos;</li> <li>• Máquinas e equipamentos industriais;</li> <li>• Máquinas operatrizes;</li> <li>• Prensas hidráulicas;</li> <li>• Ferramentas;</li> <li>• Semi-acabados em geral</li> </ul>

Fonte: Chiavenato, Idalberto. Dando Asas ao Espírito Empreendedor (2006, p. 44).

### 5.2.2 Empresas Comerciais

No contexto econômico as empresas comerciais fazem parte do setor terciário, caracterizando-se pela comercialização de produtos em geral, e o oferecimento de serviços comerciais, pessoais ou comunitários, a terceiros.

Basicamente o setor terciário é o setor que recebe as matérias do setor secundário e os distribui para o consumidor. Atualmente o setor terciário encontra-se extremamente diversificado. As sociedades mais antigas já conheciam algumas atividades, porém, com a intensa industrialização que nos últimos dois séculos vem ocorrendo praticamente no mundo inteiro, o setor terciário diversificou-se, tornando-se mais complexo. Esse é o setor da economia que mais vem crescendo nas últimas décadas.

O setor terciário da economia, envolve à comercialização de produtos em geral, e o oferecimento de serviços comerciais, pessoais ou comunitários, a terceiros. O comércio baseia-se na troca voluntária de produtos.

O comércio pode estar relacionado à economia formal, legalmente estabelecido, com firma registrada, dentro da lei e pagando impostos, ou pode ainda estar relacionado à economia informal, que são as atividades à margem da formalidade, sem firma registrada, sem emitir notas fiscais, sem pagar imposto.

São empresas que vendem mercadorias ou produtos acabados diretamente ao consumidor (comércio varejista) ou aquelas que compram do produtor para vender ao varejista (comércio atacadista).

**Quadro 7 – Exemplos de empresas comerciais (varejistas e atacadistas)**

Comércio Varejista	Comércio Atacadista
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supermercados e hipermercados;</li> <li>• Lojas em geral;</li> <li>• Açougues e casas de carnes;</li> <li>• Restaurantes e fast-foods;</li> <li>• Livrarias;</li> <li>• Postos de gasolina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atacado de produtos alimentícios;</li> <li>• Atacados de roupas e vestuário;</li> <li>• Atacado de materiais de construção;</li> <li>• Distribuidoras de revistas.</li> </ul>

Fonte: Chiavenato, Idalberto. Dando Asas ao Espírito Empreendedor (2006, p. 44).

### 5.2.3 Empresas Prestadoras de Serviços

Juntamente como o setor de comércio o setor de serviços integra o setor terciário. No que tange a economia, esse setor representa uma das maiores mudanças verificadas no século XX. Em linhas gerais é o setor que mais gera empregos em diversos países. Em linhas gerais é o setor que mais gera empregos em diversos países e o que gera mais renda nacional.

São componentes desse setor o comércio, o turismo, os serviços financeiros, jurídicos, de informática, comunicação, engenharia, auditoria, consultoria, propaganda e publicidade, seguro, corretagem, transporte e armazenagem. Desses componentes, são essas empresas que oferecem trabalhos especializados, como transporte, educação, saúde, comunicação, lazer, serviços de manutenção etc. Não produzem mercadorias, mas atividades profissionalizadas.

**Quadro 8 – Exemplos de empresas prestadoras de serviços.**

Empresas prestadoras de serviços	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bancos e financeiras;</li> <li>• Escolas e universidades;</li> <li>• Hospitais e clínicas médicas</li> <li>• Laboratórios médicos;</li> <li>• Advocacia e consultoria legal;</li> <li>• Comunicações (rádio e televisão);</li> <li>• Agências de propaganda;</li> <li>• Transportes em geral;</li> <li>• Consultoria tributária,</li> <li>• Corretagem de imóveis;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilistas e auditores, consultores;</li> <li>• Professores, instrutores, educadores;</li> <li>• Médicos, dentistas, psicólogos, sociólogos;</li> <li>• Mecânicos, eletricitas, encanadores; estilo e decoração;</li> <li>• Promoção e propaganda;</li> <li>• Seguradoras em geral;</li> <li>• Postos de gasolina e lubrificação;</li> <li>• Consultoria em recrutamento;</li> <li>• Treinamento e desenvolvimento profissional.</li> </ul>

Fonte: Chiavenato, Idalberto. Dando Asas ao Espírito Empreendedor (2006, p. 44 e 45).

### 5.3 CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS PELO PORTE

As empresas podem ser segmentadas de acordo com diferentes critérios como número de empregados, volume de vendas, o valor dos ativos o valor de depósitos etc.

- Microempresas
- Pequenas Empresas
- Empresas de Médio Porte
- Empresas de Grande Porte

Há alguns anos, o Governo Federal vem dando apoio aos empreendimentos de micro e pequeno porte. Por meio da Lei 9.841, de 5 de outubro de 1999, instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, que dispõe sobre o tratamento jurídico diferenciado, favorecido e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, crédito e desenvolvimento empresarial.

### 5.3.1 Microempresas

As micro e pequenas empresas são um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, quer pela sua enorme capacidade geradora de empregos, quer pelo infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente.

De acordo com o critério operacional do sistema SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), foram considerados como MPEs os estabelecimentos com até 49 empregados no comércio e serviços e com até 99 empregados na indústria.

Em termos estatísticos, esse segmento empresarial representa 25% do Produto Interno Bruto (PIB), gera 14 milhões de empregos, ou seja, 60% do emprego formal, e constitui 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes, respondendo ainda por 99,8% das empresas que são criadas a cada ano, segundo dados SEBRAE.

De acordo com o Artigo 1º do Decreto nº 5.028, de 31 de março de 2004, a microempresa pode ser definida como a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiveram receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14. No texto original da lei e, esse valor era diferente, mas mesmo texto já esta prevista a atualização desses valores de acordo com o IGP-DI acumulado ou por um índice oficial que venha a substituí-lo.

### 5.3.2 Empresas de Pequeno Porte

Ainda de acordo com o decreto já citado, empresa de pequeno porte é a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadradas como microempresas tiveram receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00.

### 5.3.3 Empresa de Médio Porte

O BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) classifica como empresa de médio porte aquela cuja receita operacional bruta anual é superior a 10,5 milhões de reais e inferior a 60 milhões de reais.

Já o SEBRAE classifica como empresa de médio porte as indústrias que empregam entre 100 e 499 empregados e as empresas comerciais e prestadora de serviço que empregam 50 e 99 empregados.

### 5.3.4 Empresas de Grande Porte

O BNDES classifica como empresa de grande porte aquela cuja receita operacional bruta anual é superior a 60 milhões de reais. Já o SEBRAE classifica como empresa de grande porte as indústrias que empregam acima de 499 funcionários e as empresas comerciais e prestadoras de serviço que empregam acima de 99 funcionários.

As diferenças nas classificações devem-se ao fato de que as micro e pequenas empresas são definidas em lei e as empresa de médio e grande porte são classificadas de acordo com critérios de outros órgãos, como o BNDES e o SEBRAE. O BNDES classifica as empresas de acordo com uma visão financeira e creditícia, dando mais ênfase à renda bruta auferida em determinado período. Já o SEBRAE faz a classificação de ponto de vista do tamanho focalizando a quantidade de empregos gerados e a evolução da empresa.



## **6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A CONTROLADORIA COMO APOIO AO EMPREENDEDOR**

O empreendedor deve se atentar as mudanças internas e externas que podem afetar a gestão das atividades dentro da empresa.

O papel da controladoria no Planejamento Estratégico, vista sob o enfoque sistêmico pode ser definido como um conjunto de áreas especializadas que buscam cumprir um objetivo permanente ou missão. Desta forma, cada área deve possuir uma missão específica, que esteja consistente e necessária com a missão do sistema total da empresa.

O Empreendedor necessita tomar decisões sobre seus negócios. E para que isso aconteça de uma maneira eficaz, torna-se importante fazer um bom planejamento, devendo ser visto como um instrumento que contém decisões antecipadas, de como a organização atuará para o cumprimento de sua missão, gerando melhorias significativas no desempenho organizacional e auxiliando a formulação das estratégias.

A Controladoria tem um papel relativo na elaboração deste plano. Em verdade, a controladoria pode ajudar com sugestões sobre aspectos contemplados no plano estratégico, que garantam as melhores diretrizes que possibilitem o melhor nível de interação sinérgica entre as áreas. Estará assim apoiando para que os planos táticos e estratégico aprovados possam garantir a otimização do valor econômico da empresa.

Outro papel da controladoria em conjunto com o planejamento estratégico é oferecer apoio em avaliações quantitativas, quando e se necessárias, para as áreas na avaliação de variáveis ambientais ou projeções sobre as mesmas. As metodologias usadas no planejamento estratégico devem ser flexíveis e vistas como ferramenta para a mudança organizacional e sua sobrevivência, pois propicia a utilização dos meios para atingir os objetivos e suas finalidades.

A controladoria deve participar do processo de elaboração do planejamento estratégico, uma vez que consiste em uma área operacional da empresa, e deve elaborar e formalizar seu planejamento tático, como todas as demais áreas.

Os diversos autores, segundo suas referências, princípios e valores buscam explicar a função Controladoria atribuindo a ela conceitos, missão, funções e processos.

Embutindo nestes elementos encontra-se o conjunto de idéias que permitirá entender a Controladoria de uma forma objetiva e a partir daí identificar qual sua contribuição para os empreendedores.

Para o Empreendedor nada impede que outros relatórios gerenciais sejam elaborados, o importante é entender que, as informações devem ser precisas no momento de tomar algum tipo de decisão.

## 6.1 CONTRIBUIÇÃO PARA O EMPREENDEDOR

A contribuição do Planejamento Estratégico e a Controladoria para o empreendedor é disponibilizar a informação para certificar-se que o desempenho real está dentro dos padrões planejados, e em caso negativo, identificar os pontos que requerem correção.

O Empreendedor deve estar atento em três situações, para prosseguir e garantir melhor continuidade do empreendimento, tais como:

- a) Identificação da Oportunidade de Negócio
  - Identificar seu potencial;
  - Ter afinidade e gostar de atuar no segmento escolhido;
  - Buscar conhecimento atualizado do ramo;
  - Avaliar oportunidades de negócios pertinentes.
- b) Estudo de viabilidade
  - Mercado: estudar demanda, fornecedores, concorrência;
  - Finanças: investimento inicial, preço justo para cobrir os custos e gerar lucro;
- c) Capacitação empresarial
  - Profissionalização continuada da gestão;
  - Perfil empreendedor.

O Planejamento Estratégico deve ser visto pelo empreendedor como um modelo de gestão vinculado a Controladoria, pois as contribuições destas áreas são realmente significativas para o sucesso das pequenas empresas.

O apoio da Controladoria para o empreendedor é disponibilizar a informação para certificar-se que o desempenho real está dentro dos padrões planejados, e em caso negativo, identificar os pontos que requerem correção.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da presente monografia, verificou-se que não existe uma fórmula ou padrão para criar na organização uma certeza de sucesso perene, mas é possível que as organizações trabalhem em prol da manutenção de seu negócio.

O Planejamento Estratégico pode ser considerado uma das ferramentas úteis para a gestão da organização, devendo ser visto como um instrumento que contém decisões antecipadas de como a organização atuará para o cumprimento de sua missão, gerando melhorias significativas no desempenho organizacional, auxiliando a formulação das estratégias.

A Controladoria, assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa, deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização. Seu papel fundamental nesse sentido consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, isto é, superior à soma dos resultados de cada área.

O empreendedor que decide abrir um negócio precisa buscar de informações sobre seus clientes, fornecedores e concorrentes, interagir com o mercado, pois a informação é a base de toda atividade.

Observa-se que o sucesso dos empreendedores, estão determinadas as habilidades e competência para criar, abrir e gerir um negócio, gerando resultados positivos. Ele tem uma visão mais ampla para os negócios, consegue vislumbrar rapidamente aquilo que outros ainda demorarão a imaginar e, além de vislumbrar, articula recursos para a realização dos negócios.

A Controladoria aqui abordada apresenta inúmeras formas de controle que o empreendedor pode buscar para garantir a melhor alternativa, para aplicação e adequação em seu negócio. A controladoria ser considerada a gestora do sistema de informações econômico/financeiras, sendo, assim, a responsável pelos conceitos que devem sustentar tal sistema, podendo apoiar no processo de gestão e prestar apoio às áreas que necessitem de avaliações quantitativas para a formulação de diretrizes táticas ou estratégicas.

O Planejamento Estratégico funciona como uma diretriz para o empreendedor buscar e aproximar o futuro. Com intuito de antecipar os processos gestão, para propiciar a utilização dos controles internos e externos, e assim auxiliar na tomada

de decisões, que poderão ser utilizadas como, referência e princípio de mudanças de acordo com o seu crescimento.

É importante enfatizar que o empreendedor poderá utilizar os benefícios proporcionados pela controladoria para apoiar e assegurar a viabilidade e a competitividade do negócio.

Enfim, as metodologias usadas no planejamento estratégico, devem ser avaliadas de acordo com o crescimento de sua estrutura, buscando e alcançando sempre, o controle e continuidade do empreendimento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

CATELLI, Armando. **Sistema de Contabilidade de Custos Standar**. São Paulo, Tese de doutorado, FEA/USP, 1983.

CATELLI, Armando. **Controladoria**: Uma Abordagem da Gestão Econômica – Gecon. São Paulo, Atlas, 1999.

CATELLI, Armando; FIPECAFI, pesquisadores. **Controladoria**: Uma abordagem da gestão econômica GECON. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CATELLI, Armando. **Controladoria**: Uma Abordagem de Gestão Econômica GECON. São Paulo. Atlas, 2007.

CERTO Samuel C., PETER, J. Paul. **Administração estratégia**: Planejamento e Implantação da Estratégia. 1ªed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

CERTO Samuel C., PETER, J. Paul. **Administração estratégia**: Planejamento e Implantação da Estratégia. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I., SAPIRO. **Planejamento Estratégico**: Fundamentos e Aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: Dando Asas ao Espírito Empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2006.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**: Da empresa que temos para a empresa que queremos. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COSTA, F. **A produção do saber nos campos de controladoria e Contabilidade gerencial**: Uma Análise da Produção Científica Inspirada na Arqueologia Foucaultiana. Curitiba: UFPR; 2009.

DE MORI, F. **Empreender**: Identificando, Avaliando e Planejando um Novo Negócio. Florianópolis: UFSC, 1998.

DOLABELA, Fernando Celso Chagas. **Oficina do empreendedor**. 6º ed. São Paulo: Cultura, 1999.

DOLABELA, Fernando Celso Chagas. **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando Idéias em Negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática**: Mitos e Verdades do Empreendedor de Sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. 2 ed., São Paulo: Pioneira, 1987.

DRUCKER, Peter. **Administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2003.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda 6 ed. Aurélio: O Dicionário da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2004.

FISHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 1992.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria teoria e prática**. São Paulo, Atlas, 1997.

FREZATTI, Fábio; ROCHA, Welington; NASCIMENTO, Artur Roberto do; JUNQUEIRA, Emanuel. **Controle Gerencial**: Uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. São Paulo: Atlas, 2009.

GRECO, Simara Maria de Souza Silveira, et al - **Empreendedorismo no Brasil – 2008** – Curitiba : IBQP; 2009.

GUERREIRO, R.. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica**. 1989. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade São Paulo, São Paulo.

GONÇALVES, J L. **Controladoria como Instrumento de Apoio ao Empreendedor nas Pequenas Empresas**. Monografia do Curso de Especialização em Contabilidade e Finanças, UFPR - 2010.

HAUX, Arnoldo C. e MAJLUF, Nicolas S., **O Conceito de Estratégia e Processo – A Abordagem Pragmática**. 2ª Edição. New Jersey. Prentice Hall, 1996.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira**: Uma Abordagem Prática. São Paulo: Atlas, 2006.

HORNGREN, Charles T. FOSTER, George. DATAR, Srikant M. **Contabilidade de Custos**. Tradução: José Luiz Pavarato. 9ª. Edição. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.

JUNIOR, José Hernandez Perez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. **Controladoria de Gestão, Teoria e Prática**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1997.

KANITZ, Stephen. **Controladoria: Teoria e Estudo de Casos**. São Paulo. Pioneira, 1977

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para Empreendedores: Fundamentos da criação da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaral. **Introdução à Administração**. São Paulo. Atlas, 2008.

MORANTE, Antonio Salvador. **Controladoria: Análise Financeira, Planejamento e Controle Orçamentário**. São Paulo: Atlas, 2008.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; ALVES, Osmar De C. e FISCH, Sílvio. **Controladoria: Seu Papel na Administração da Empresa**. Florianópolis: Ed. Da UFSC, FUNDAÇÃO ESAG, 1993.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria: Seu Papel na Administração de Empresas**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria: Conceitos, Sistemas, Implementação**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1993.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria: Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Futura, 1998.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empresa familiar: Como Fortalecer o Empreendedorismo e Otimizar o Processo Sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias, Práticas**. 22. ed. São Paulo; Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Luiz Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 331 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional: Conceitos, Estrutura, Aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.



PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria: Gestão Eficaz Utilizando Padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREZ JÚNIOR, José Fernandez, ET alii. **Controladoria de Gestão**. São Paulo: Atlas, 1995.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração** – 2ª ed., São Paulo: Atlas, 1999.

SCHMIDT, Paulo (Org.); *et al.* **Controladoria: Agregando Valor para à empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma Investigação sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SOUZA, Luiz Carlos de. **Controladoria aplicada aos pequenos negócios**. Curitiba: Juruá, 2009.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro. Prentice Hall do Brasil, 1995.

URIARTE, L. R. (2000). **Identificação do perfil intraempreendedor**. Dissertação, Mestrado em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC.

WELSCH, G. A., Hilton, R. W., & GORDON, P. N. **Orçamento: Planejamento de Lucro e Controle** (5th ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1988.

SEBRAE. **Empreendedorismo no Brasil**. Gem 2011. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso em: 03 de junho de 2013.

IBPT. **Empresômetro** – Censo das Entidades Públicas e Privadas Brasileiras. Disponível em: <<http://www.ibpt.com.br>> Acesso em: 10 de junho de 2013.